Dr. Muhammad Thohir, S.Ag, M.Pd

BUDAYA MUTU PENDIDIKAN ISLAM

Membangun Nilai-Nilai Luhur Manajemen dan Kepemimpinan

Kanzun BOOKS

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN AMPEL

SURABAYA – INDONESIA

BUDAYA MUTU PENDIDIKAN ISLAM

Membangun Nilai-Nilai Luhur Manajemen dan Kepemimpinan

Dr. Muhammad Thohir, S.Ag. M.Pd.

Kanzun BOOKS

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BUDAYA MUTU PENDIDIKAN ISLAM
Membangun Nilai-Nilai Luhur Manajemen dan Kepemimpinan

Penulis: Dr. Muhammad Thohir, S.Ag. M.Pd.
Lay Out & Desain : Sholikhin
Surabaya, 2020
kanzum books© 2020
Diterbitkan oleh: Kanzum Books
Jl. Kusuma 28 Berbek Waru Sidoarjo
Hak cipta dilindungi Undang-undang

Sanksi Pelanggaran Pasal 22
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta:

Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat(1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat (satu) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).

Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaiman dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratusjuta rupiah).

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim. Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah swt, buku ini dapat diterbitkan, meskipun agak tertunda. Sesuai judulnya, buku ini membahas tentang budaya mutu perguruan tinggi Islam. Dinamika persoalan di dalamnya mengalir mengikuti bagaimana transformasi sebuah kampus dikembangkan dengan mengambil salah satu latar metamorfosis kelembagaan pendidikan tinggi Islam untuk mencapai mutu yang ditetapkan.

Buku ini disusun dengan mengambil salah satu poin penting hasil penelitian disertasi, yang mencoba mengulik sisi terdalam proses sistem manejemn mutu yang berpijak pada kepeimpinan dalam membangun pilar-pilar nilai budaya mutu. Budaya mutu ternyata terkonstruk dari kepemimpinan organisasional dan institusional di dalamnya. Kajian ini telah mebuktikan bahwa premis-premis yang digagas teori Barat jutru belum tentu menjawab problem manajemen, sebaliknya tawaran kearifan lokal yang berasis pada nilai-nilai Islami dianggap lebih memberikan harapan.

Budaya mutu terbangun bukan sebatas simbolik, karena yang yang demikian belum merepresentasikan mutu yang sebenarnya. Instrumentasi simbolik harusnya diikuti dengan nilai-nilai luhur, yang tidak sebatas sebagai *surface performance* tetapi juga mewakili *deep performance*, mulai dari *top management* sampai di tingkat terbawah. Dengan kata lain, kinerja mutu dalam manajemen perguruan tinggi Islam diharapkan dapat menjadi sebuah aktualisasi nilai yang bersifat *spontaneous routine* sehingga terwujud keluhuran sistem manajemen mutu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penulis meyakini, bahwa apa yang tersajikan dalam buku ini tentu belum sampai pada level kesempurnaan. Oleh karena itu, buku ini sangat terbuka terhadap perbaikan dan penyempurnaan di masa mendatang. Penulis akan sangat berterima kasih kepada para pembaca yang memberikan kritik, saran dan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan lebih lanjut. Semoga produk sederhana ini membawa manfaat dan berkah di dunia sampai akhirat, amin.

Penulis,

Muhammad Thohir

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

BAB I	MENYOAL BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI ISLAM	1
	A. Bercermin dari Akuisisi PT HMS	1
	B. Problem, Asumsi dan Istilah Operasional	9
BAB II	LANDASAN BUDAYA MUTU: SPIRITUAL DAN TEORETIK	
	A. Landasan Spiritual	13
	B. Landasan Teori	16
BAB III	BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI	
	A. Definisi Budaya Mutu	25
	B. Konstruk Budaya Mutu Organisasi……..	33
	C. Korelasi Budaya Mutu dengan Komunikasi	49
BAB IV	MUTU PERGURUAN TINGGI: ANTARA MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN	
	A. Manajemen Perguruan Tinggi	53
	B. Kepemimpinan Mutu Perguruan Tinggi	56
BAB V	*VALUE MEMES:* ANTARA GRAVES DAN SANUSI	
	A. Ssitem Nilai Model W. Graves	66
	B. Sistem Nilai Model A. Sanusi	85
BAB VI	MENUJU PENELITIAN BUDAYA MUTU	
	A. Desain Penelitian	93
	B. Pengumpulan Data dan Analisis	99

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB VII AKTIVITAS BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI ISLAM
A. Persiapan 107
B. Implementasi 110
C. Audit Mutu Internal 111
D. Audit Eksternal 114

BAB VIII KONSTRUK BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI ISLAM: MAU KE MANA?
A. Dimulai dari Kepemimpinan 137
B. Menuju Mutu Bukan Sekedar Simbol 140
C. *Value Memes:* Membedah DNA Mutu Perguruan Tinggi Islam 157
D. Implikasi dan Rekomendasi 163

DAFTAR PUSTAKA 165

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 1

MENYOAL BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI ISLAM

A. Bercermin dari Akuisisi PT HMS

Ketika Philip Morris, pemilik perusahaan rokok terbesar Amerika Malboro itu membeli PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (HMS), maka banyak kalangan yang meragukan, apakah salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia itu akan tetap berjaya di bawah kepemimpinan baru. Spekulasi lain yang juga mengemuka saat itu adalah apakah Morris akan menjadikan HMS sebagai Malboro kedua.

Morris pun tidak bergeming.HMS tersebut tetap dibeli, bahkan beberapa bulan kemudian dia menambah beli saham Sampoerna dari 40 % menjadi 97% (Tempo, 28/3/2005). Yang menarik, akuisisi HMS oleh Morris justru terjadi saat perusahaan tersebut sedang berjaya. Padahal, seringkali akuisisi sebuah perusahaan oleh perusahaan lain terjadi karena perusahaan itu sedang kritis atau bangkrut.

Sebagai contoh, Siemens yang diakuisisi oleh BenQ atau PT Indosat Tbk yang 'berpindah tangan' dari*Asia Mobile Holdings* kepada Qtel (*Qatar Telecom*). Semua itu terjadi karena internal perusahaan tidak survival. Sebaliknya, dengan seiring waktu,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akuisi oleh Morris telah membuktikan bahwa HMS tetap eksis dengan kemilau prestasinya.

Heny Susanti, salah satu eksekutif HMS, pada saat menghadiri *The MarkPlus Festival* 2010 di Sangri-La Hotel Surabaya (1 Mei 2010) mengungkapkan rahasianya. Penulis yang juga hadir pada kesempatan itu mencatat pernyataan pentingnya, bahwa motivasi pembelian HMS oleh Morris lebih didorong karena ketertarikan pada kultur/budaya mutu di dalamnya. Karena itu, Morris tidak melakukan perubahan manajemen, kecuali pada pergantian pimpinan.

Dalam penegasannya, Heny menyebutkan bahwa kalau produk, saham, *brand*, resep itu bisa dibeli, namun budaya mutu tidak bisa dibeli. Dengan demikian, dari budayalah, *value* itu diyakini muncul sebagai hasil sebuah proses pembangunan karakter (*character buiding*) korporasi. Di sini, gambaran bagaimana lingkungan dan budaya internal sebuah korporasi tersebut menjadi titik sentral yang sangat penting dalam memberikan atribusi bagaimana *value* itu akan mencitrakan mutu korporasi itu sendiri.

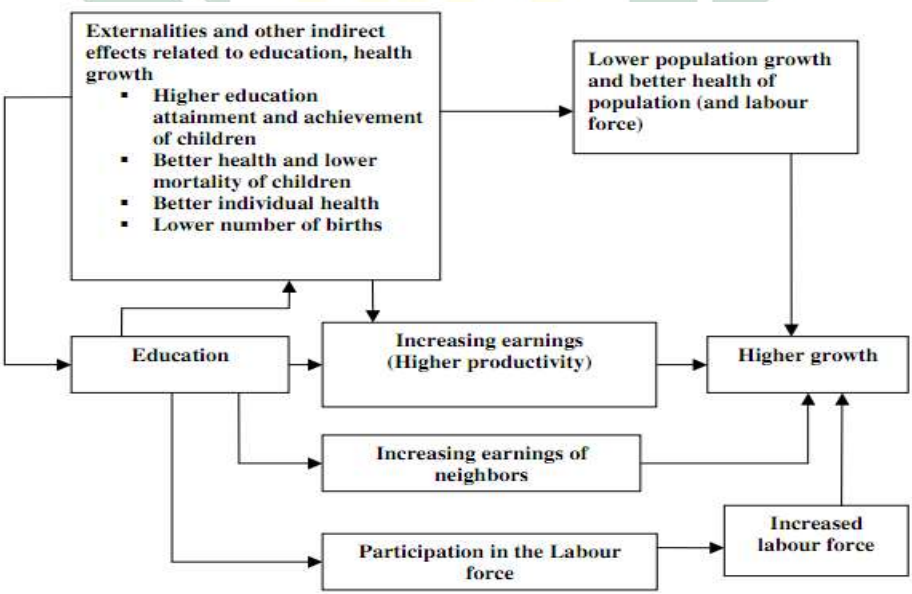
Fakta singkat perusahaan HMS di awal bab ini adalah tidak lain untuk menggambarkan betapa budaya yang berorientasi mutu (*culture based quality*) telah menjadi pertaruhan penting bagi setiap korporasi, organisasi, dan lembaga apa pun dalam mengejar laju kompetisi era global. Sebuah jaman yang ternyata disebut-sebut telah memberikan efek luar biasa terhadap dinamika dan transformasi di segala bidang, tidak hanya bagi sektor industri sebagaimana contoh di atas, namun juga pada sektor pendidikan.

Lebih spesifik pada sektor pendidikan, atmosfer kompetitif yang menyergap lembaga-lebaga pendidikan dalam proses perkembangan globalisasi di dalamnya tidak hanya mengenai seberapa tinggi dan rendah mutu lulusan, namun juga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyangkut prosesnya seperti kenyamanan, kemudahan, ketepatan, kecepatan waktu dan lain-lain. Kompetisi layanan pendidikan kemudian menjadi semakin ketat, sehingga menuntut kepiawaian organisasi dan manajemen dalam mengantisipasi setiap laju transformasi sosial yang pesat.

Atas dasar ini, persoalan mutu lalu juga telah menjadi isu penting dan strategis dalam pendidikan. Betapa pentingnya pengembangan mutu pendidikan, sehingga Michaelowa (2001, 37), dalam artikelnya yang berjudul *Returns to Education in Low Income Countries: Evidence for Africa* meyakini jika relevansi pendidikan dengan kesejahteraan demikian nyata. Apabila sebuah negara lebih memprioritaskan investasi dalam peningkatan akses dan mutu pendidikan, maka program kesejahteraan warga negaranya akan lebih cepat dicapai.Uraian tersebut lebih jelas dapat dilihat dalam diagram yang dia buat sebagai berikut.



Gambar 1. GambarRelevansi mutu pendidikan dengan tingkat kesejahteraan bangsa (Michaelowa (2001)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sementara itu, dalam peringkat 200 perguruan tinggi terbaik dunia versi *The Times Higher Education-QS World University* (*The-QS World University*), belum ada satu pun universitas atau lembaga pendidikan tinggi di Indonesia yang masuk di dalamnya.Adapun versi level Asia yang pertama kali dipublikasikan pada 2009, disebutkan ada beberapa perguruan tinggi Indonesia masuk di dalamnya. Seperti dikutip *Okezone* (11 Juni 2015), bahwa *the Top 100 of the 2015 QS University Rankings for Asia*, di antaranya adalah Universitas Indonesia (UI) berada di peringkat 79 dengan skor 57.50. Peringkat UI masih dibawah Chang Gung University, Taiwan yang berada diurutan 78 Asia dan posisi UI di atas Beijing Institute of Technology, Tiongkok yang berada di urutan 80 Asia.

Selain itu, data Badan Pusat Statistik (BPS) yang mengungkapkan bahwa tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Pebruari 2015 sebesar 5,81 persen dan meningkat dibandingkan TPT Februari 2014 (5,70 persen). Hal itu menjadi indikator yang meneguhkan tuntutan pada pemerintah akan perbaikan mutu pendidikan yang tak dapat ditawar lagi. Padahal, pemerintah Republik Indonesia telah berupaya menggulirkan berbagai kebijakan pendidikan yang mendukung mutu, meskipun terkadang dianggap kurang konsisten karena ’gonjang-ganjing’ arah kepentingan politik praktis.

Salah satu kebijakan pendidikan yang mendasar adalah Permendiknas 19 tahun 2007 pada tanggal 23 Mei 2007 mengenai standar pengelolaan pendidikan oleh lembaga pendidikan, khususnya satuan pendidikan dasar dan menengah. Sedangkan untuk pengembangan lembaga pendidikan tinggi, sesuai dengan kebijakan UU 20 tentang Sisdiknas terutama pada Bab XIV Pasal 50 (6) yang berbunyi, "Perguruan tinggi menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya" dan Pasal 51 (2) yaitu "Pengelolaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan".

Motivasi perbaikan mutu pendidikan nasional ini semakin nyata sebagaimana termaktub dalam Rencana Strategis (Renstra) Pendidikan Nasional yang menekankan pada tiga prioritas, yaitu: (1) pemerataan dan perluasan akses pendidikan; (2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing; (3) penguatan tata kelola (*governance*), akuntabilitas, dan citra publik. Dalam upaya mencapai ketiga prioritas tersebut, pemerintah dituntut untuk mampu memanfaatkan beragam sumber daya di baik pada level makro, messo, dan mikro pendidikan, atau melalui pembangunan jejaring kerja sama dengan berbagai lembaga donor, baik untuk kepentingan strategis maupun pengembangan kapasitas yang bersifat teknis.

Dalam konteks layanan pendidikan di perguruan tinggi, fokus kompetisi sesungguhnya dapat dikatakan bertumpu pada bagaimana layanan akademiknya. Layanan akademik dianggap sebagai wilayah kerja yang strategis karena keberlangsungan pendidikan sangat bergantung kepadasejauhmana mutu layanan akademis yang diberikan, baik yang berupa layanan adminitratif maupun perkuliahan (*instructional*). Bahkan, sektor akademik perguruan tinggi merupakan elemen utama dalam Tri Dharma perguruan tinggi. Terkait upaya meningkatkan layanan akademik tersebut, di berbagai perguruan tinggi telah diselenggarakan lembaga atau Kantor Penjaminan Mutu (KPM) yang mengiringi munculnya standar internasional manajemen mutu seperti ISO 9001:2000 dan sejenisnya, di samping standar manajemen mutu nasional yang lazim telah dilakukan melalui akreditasi yang diselenggarakan oleh BAN PT sebagai lembaga pemegang kuasa menilai (*assessing outhority*).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hanya saja, akreditasi melalui BAN PT dalam beberapa kasus sering terjebak pada pemenuhan kebutuhan standar penilaian sesaat alias jangka pendek, sehingga selepas dinilai atau mendapat akreditasi yang ditargetkan, beberapa perguruan tinggi kembali pada kebiasaan manajemen sebelumnya yang tidak berorientasi pada mutu, yaitu sebatas rutinitas ansih. Gambaran ini mentasbihkan betapa budaya mutu belum tercipta di sebagian besar perguruan tinggi kendati proses akreditasi sudah dilakukan dengan instrumentasi yang juga lebih nyata.

Munculnya kompetisi yang menuntut peningkatan mutu sebagai fenomena global telah pula menguatkan konsep manajemen dalam upaya pengembangan mutu secara terpadu atau yang lebih populer dengan sebutan *Total Quality Management* (TQM). Prinsip filosofis pendekatan ini dipandang sebagai upaya stategik perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan dan berkelanjutan.

Jika demikian, maka yang paling penting dalam penerapan pendekatan manajemen terpadu dalam pendidikan tinggi adalah keterlibatan civitas akademik secara menyeluruh dari masing-masing individu dalam melakukan perubahan budaya lama yang tidak berorientasi mutu ke arah budaya mutu. Oleh karena itu, perubahan budaya berada pada posisi pertama, yaitu kerangka dasar dari pendekatan manajemen terpadu.

Hal ini selaras dengan pendapat Ariani (2003: 23-40) yang mendefinisikan kajian budaya mutu sebagai kajian yang mencakup filosofi, keyakinan, sikap, nilai, norma, tradisi, prosedur dan sebagainya yang bisa mengingkatkan mutu. Untuk itu, sangat penting untuk dilakukan kajian lebih mendalam mengenai persoalan proses pengembangan budaya mutu itu sendiri.

Apalagi, ukuran produktifitas dalam sebuah korporasi atau lembaga itu dapat dilihat dari bagaimana efektifitas, efisiensi,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akuntabilitas, dan juga bagaimana kerja tim (*team work*), yang puncaknya adalah persoalan pertaruhan etika mutu (*quality ethics*). Namun, poin yang terakhir itu justru seringkali dilupakan (Achmad Sanusi, 2008; catatan kuliah BSC).

Sebagai bukti komparatif empirik atas apa yang disampaikan Sanusi di atas, peneliti lantas teringat saat menjadi konsultan pada BEC-TF (*Basic Education Project-Trust Fund*). Dalam rapat sebuah sosialisasi program di Ruang Sidang ”Pateng Karuhe” Kantor Walikota Palangkaraya pada tanggal 1 Nopember 2009, ada sebuah pertanyaan yang dilontarkan oleh Bapak Swastranama, seorang anggota dewan pendidikan Kota Palangkaraya.

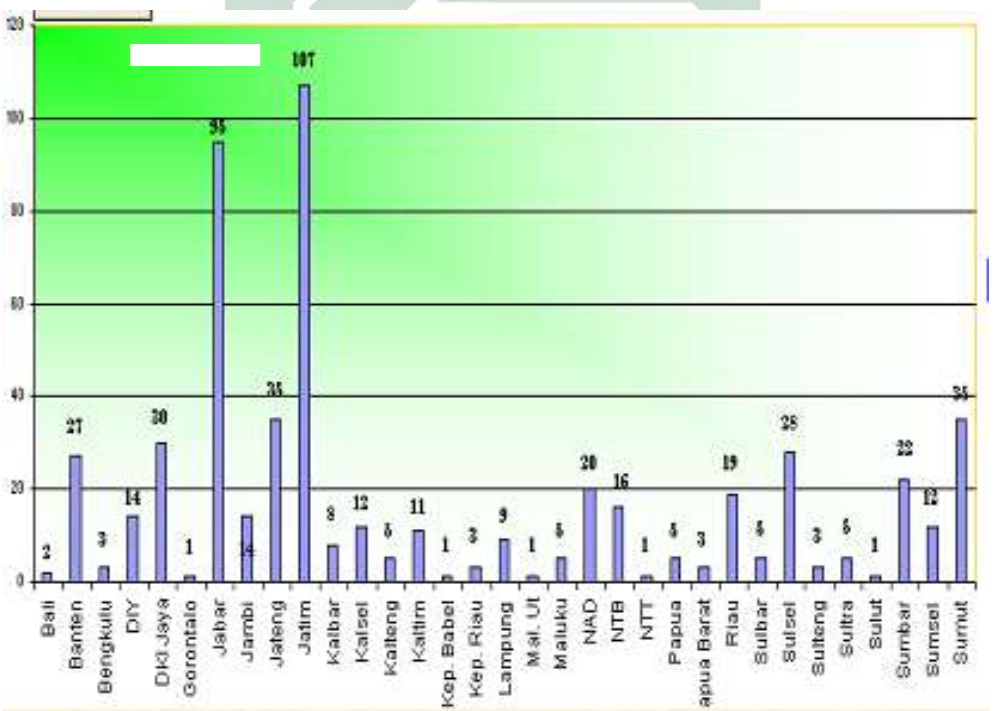
Pertanyaan dari wakil komisi III DPRD dalam rapat itu adalah terkait dengan temuan survey *Local Government Capasity Assesment* (LGCA) yang disponsori oleh Belanda dan Komisi Eropa dan dimediasi oleh *World Bank* dengan Depdiknas RI. Dia mempertanyakan mengapa temuan LGCA menempatkan Kota Palangkaraya dalam peringkat “merah” (rendah) dalam layanan pendidikan secara umum yaitu rangking 46 dari 50 Kota/Kabupaten di Indonesia yang diteliti.

Padahal menurutnya, Palangkaraya dalam perkembangan 3 tahun terakhir telah memperoleh mutu lulusan yang semakin baik dengan indikator nilai kelulusan dalam UN yang signifikan. Penulis lalu mengungkapkan bahwa variabel yang diukur oleh LGCA bukan hanya tingkat kelulusan, namun juga menyangkut bagaimana transparansi dan akuntabilitas, sistem pengedalian manajemen, sistem informasi manajemen, dan pengendalian sumberdaya yang efisien, di samping soal sistem layanan pendidikan yang sudah ada. Transparansi dan akuntabiltas yang hanya memperoleh skor 28,69% yakni rangking 41 dari 50 Kota/Kabupatenyang diteliti itu menunjukkan bagaimana etika

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mutu (*quality ethics*) seringkali terabaikan (sumber data BEC-TF, 2009).

Lebih lanjut mengenai dengan mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN, kini menjadi PTKIN atau Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri) dapat ditelusuri dari perkembangannya. Menurut sumber data Statistik Pendidikan Islam Tahun 2014 dari Diktis Kemenag RI, disebutkan bahwa wilayah Propinsi Jawa Timur memiliki PTAI terbanyak dibandingkan propinsi lain di seluruh Indonesia. Adapun rinciannya dapat dilihat dalam grafik di bawah ini.



Gambar 2. Grafik Sebaran PTKI Jawa Timur (Data Diktis Kemenag RI, 2014)

Data statistik yang dirilis tahun 2014 di atas, telah memperlihatkan bahwa propinsi Jawa Timur memiliki jumlah lembaga terbanyak dengan 131 PTKI, terdiri dari 7 PTKIN dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

124 PTKIS. Diikuti propinsi Jawa Barat dengan 99 PTKI, terdiri dari 2 PTKIN dan 97 PTKIS. Data faktual ini menunjukan bahwa potensi sumber daya yang ada terkait dengan keberadaan lembaga pendidikan tinggi agama maupun pendidikan agama di Propinsi Jawa Timur tersebut adalah sangat besar dan perlu mendapat perhatian khusus dari dari pihak pemerintah atau siapapun yang memiliki kepedulian terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi agama islam.

Dalam konteks makro, perguruan tinggi Islam sendiri disinyalir belum mampu meningkatkan kompetisi dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri lain. Pada level sepuluh besar saja, data yang ada masih menunjukkan banyak didominasi oleh perguruan tinggi negeri yang memang secara historis pendiriannya jauh lebih dulu atau lebih tua dibandingkan dengan usia PTKI di Indonesia. Hal ini bisa jadi mengindikasikan kepuasan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tinggi tersebut.

Hanya saja, dalam realitas lain di lapangan, contoh perilaku organisasi kelembagaan di sebagian besar perguruan tinggi telah berakibat, misalnya layanan perguruan tinggi dirasakan kurang memuaskan. Berbagai pengaduan mahasiswa telah menjadi justifikasi akan adanya masalah dalam pelayanan akademiki, dan mahasiswa sulit mengakses keperluan akademis mereka adalah contoh nyata. Kesulitan tersebut dapat berupa lambatnya layanan yang diberikan atau karena masalah di antara karyawan itu sendiri.

B. Problem, Asumsi dan Istilah Operasional

Pengembangan mutu perguruan tinggi Islam dari waktu ke waktu mengalamai perkembangan. Namun, masalah pengembangan budaya mutunya dirasa belum optimal. Sebab, persoalan inti produktifitas mutu bukan terletak pada piranti-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

piranti komputernya (*hardware* ataupun *software*) dan fasilitas fisik, melainkan juga bagaimana kapasitas orang-orang yang ada di dalamnya (*brainware*). Padahal, seringkali fakta-fakta empirik menampilkan betapa teknologi kadangkala tak mampu mengikuti konteks persoalan organisasi dan manajemen yang sedang berlangsung.

Berbeda dengan korporasi profit, lembaga pedidikan tinggi secaa periodik menalami pergantian kepemimpinan yang memberikan dampak berbeda-beda. Terasa sekali di sini, bahwa kepemimpinan (*leadership*) membawa persoalan serius dalam mempengaruhi bagaimana atmosfer produktifitas bermutu perguruan tinggi berhembus. Dalam sebuah sistem manajemen mutu, ada banyak aspek yang menjadi bagian opersional kerja sebuah PT. Namun dalam penelitian ini mempertimbangkan teori Liliweri (2004:9) bahwa kepemimpinan merupakan lapisan bagian dalam dari sebuah manajemen.

Dalam bagian tersebut, terdiri atas bagaimana proses pengambilan keputusan dan secara substansial lebih mengangkat persoalan-persoalan yang terjadi. Penelitian dilakukan dalam rangka (1) menganalisis aktifitas-aktifitas budaya mutu perguruan tinggi, (2) mengungkap berbagai hambatan-hambatan yang terjadi upaya-upaya solutif dalam pengembangan budaya mutu, dan (3) menformulasikani budaya mutu (*value memes*)yang telah dikembangkan lembaga terkait.

Kajian ini didasarkan pada asumsi bahwa ukuran produktifitas dalam sebuah lembaga pendidikan itu dapat dilihat dari bagaimana efektifitas, efisiensi, akuntabilitas, dan juga bagaimana kerja tim (*team work*) di dalamnya, yang puncaknya adalah terletak pada etika mutu (*quality ethics*). Namun, yang terakhir itu justru seringkali dilupakan (Achmad Sanusi, 2008; catatan kuliah BSC).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Beberapa proyek pengembangan produktifitas seringkali hanya merujuk pada target peningkatan angka-angka dan kurang memperhatikan bagaimana proses yang berlangsung di balik peningkatan angka-angka itu sendiri. Fenomena yang disinggung dalam bagian pendahuluan bab ini menjadi bukti empirik bagaimana asumsi penelitian ini terjadi.

Adapun beberapa terma yang secara operasional digunakan dalam penelitian ini, setidaknya, banyak mengulang pengunaan diksi budaya mutu, manajemen mutu, dan *value memes.* Budaya mutu (*quality culture*) – secara leksikal berarti *tamadun*, cara berkelakuan (berpikir), peradaban, dan akal budi - merupakan "proses dan hasil" perilaku, nilai, atau sistem yang menjadi konvensi bersama dalam sebuah lembaga atau korporasi terkait dengan penyelenggaraan mekanisme kerja dalam upaya mencapai target produk terbaiknya (*best quality*).

"Proses dan hasil" ini dibangun melalui pembenahan struktur organisasi, motivasi, kepemimpinan, kelompok kerja, pendidikan dan latihan, sistem penghargaan, pemberian otoritas, manajemen dan komunikasi. Bagian yang terakhir menjadi paling substansial dalam mempengaruhi pembangunan budaya mutu.

Sedangkan manajemen mutu adalah upaya-upaya untuk menciptakan budaya mutu secara berkelanjutan dalam sebuah organisasi melalui setiap unit dan aspek di dalamnya, yang dilakukan berdasarkan komitment bersama sehingga sangat memerlukan figur pemimpin mutu pula, yaitu yang mampu memotivasi seluruh personal dalam organisai agar berkonstribusi semaksimal mungkin. Kepemimpinan mutu ini merupakan sebuah paradigma dalam mengintegrasikan *content*, *process* dan *people* (CPP) secara harmonis.

Adapan *value memes* seringkali dianggap sebagai 'DNA' psikologis budaya (*psychocurtural*) dan organisasi manusia. Berbeda dengan DNA bilogis yang lebih mengacu pada identitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

genetika manusia, *value memes* mengacu pada unit-unit informasi alamiah dari tubuh manusia dan ia tercipta dengan pelibatan asam amino di otak saat sistem saraf beraksi terhadap suatu peristiwa yang dialami oleh manusia itu sendiri. Dengan kata lain, perspektif ini merefleksikan sebuah pandangan diri manusia terhadap dunia, dan itu merupakan sebuah inti sistem nilai (*a value system*), prinsip berorganisasi, dan cara berpikir atau *a mode of adjustment*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 2

LANDASAN BUDAYA MUTU: SPIRITUAL DAN TEORETIK

A. Landasan Spiritual

Landasan spiritual 'budaya mutu' yang menjadi tema besar kedua dalam judul penelitian ini. Budaya mutu dalam pemahaman sederhana dapat hasil cipta, rasa dan karsa manusia yang berorientasi pada hal-hal yang yang baik. Dengan kata lain, budaya mutu adalah hal baik yang dilakukan manusia. Sungguh Allah Swt sangat menghendaki hal itu. Bahkan Dia memerintahkan untuk berbuat baik, tidak hanya dalam rangka pertanggungjawaban kepada atasan atau publik semata.

Dia Swt meminta manusia untuk berkarya dengan sebaik-baiknya dalam rangka pertanggungjawaban tidak hanya kepada publik dan atasan semata, bahkan secara spiritual setiap apa yng dikaryakan itu harus mampu dipertanggungjawabkan kepada Allah Swt dan Rasul-Nya. Demikian firman Allah Swt dalam QS. Al-Taubah: 105 yang bunyinya sebagai berikut.

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Bahkan, bekerja atau berkarya yang terbaik merupakan representasi kesempurnaan iman seorang muslim. Kesempurnaan iman tersebut juga tidak hanya mengacu pada aspek produktivitas, tetapi juga melihat bagaimana proses produksi dan tingkat manfaat bagi orang lain. Demikian yang dapat peneliti sarikan dari apa yang telah diulas oleh Ibnu al-Utsair dalam kitabnya *Jami'al-Ushūl min Ahādīts al- Rasūl* (vol: 1, hal: 2014) yang mendasarkannya pada hadits riwayat Tirmidzi sebagai berikut.

أَكْمَلُ المؤمِنينَ إِيمَانا : أَحْسَنُهُمْ خُلُقا ، وَخِيَارُكُمْ : خِيَارُكُمْ لنسائهم خلقا.(أخرجه الترمذي)

Orang mukmin paling sempurna imannya adalah mereka yang terbaik akhlaknya, sebaik-baik kalian adalah yang paling baik bagi isterinya. (HR. al-Tirmidzi)

(Muhammad bin Isa bin Abu Isa al-Tirmidzi al-Silmi, TT: 466)

Yang menarik dari hadits di atas adalah acuan kata *khuluqan* 'akhlak' yang secara *derivative* dengan kata *khalqan* 'penciptaan', sama dalam huruf, hanya beda cara baca dan makna. Jika dalam kaidah *fiqih al-lughah* seringkali dijumpai istilah-istilah Arab yang secara fonologis dekat bunyinya dekat pula semantiknya, maka dalam pandangan penulis kata *khuluqan* 'akhlak' melekat pada kata *khalqan* 'penciptaan' itu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sendiri. Dalam pengertian lebih sederhana, seorang individu sebagai makluk yang diciptakan Allah Swt itu haruslah juga berakhlak, dan siapa yang terbaik akhlaknya, maka dialah yang paling sempurna imannya.

Dari dalil sebelumnya, dapat dikatakatan bahwa sebutan Allah terhadap mutu adalah dengan kata *ihsan* dan *khiyar* atau *khayr*. Di samping itu, al-Quran juga menyebut karya bermutu dengan *amal shalih.* Allah Swt menegaskan, jika kesalihan karya atau budaya dijadikan sabagai orientasi hidup, maka Dia akan memberikan kesuksesan berupa kehidupan yang baik, lebih baik dari apa yang orang itu sendiri lakukan.

Tentu saja, kesalihan di sini tidak hanya terbatas pada masalah-pasalah ibadah semata (kesalihan *ubudiyah*), namun juga pada masalah sosial (kesalihan *ijtima'iyyah*), politik (kesalihan *siasiyyah*), ekonomi (kesalihan *iqtishadiyyah*), dan seterusnya termasuk dalam hal industri dan produktifitas (*shina'iyyah wa intajiyyah*). Semua kesalihan tersebut tidak hanya menjadi tanggungjawab dominasi para lelaki, tetapi para perempuan mendapatkan hak, kewajiban dan peran yang sama. Terkait dengan hal ini, Allah Swt telah berfirman dalam QS. Al-Nahl: 97 sebagai berikut.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ اَوْ اُنْثٰى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ اَجْرَهُمْ بِاَحْسَنِ مَا كَانُوْا يَعْمَلُوْنَ

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Karya bermutu dalam ayat di atas ternyata disebutkan sebagai kesalihan karena karya dalam bentuk apapun harus disertai keimanan. Ayat tersebut menegaskan siapapun yang menjaladi hidup dan kehidupannya dengan mengutamakan mutu (kesalihan) dalam hal apa pun, niscaya dia akan mendapatkan kesuksesan sejati dalam kehidupannya. Kesuksesan yang tidak berorientasi pada *financial return* semata, tetapi lebih pada nilai-nilai (*values*) dari sebuah karya atau budaya (*value memes*).

B. Landasan Teoretis

Kajian mengenai budaya mutu secara teoretik banyak mengacu pada elaborasi (1) teori *Quality Culture* Hofstede, (2) *teori Organization Behavior, based on Tripple Theories,* Sibbet *Mode*l, Adizes and vMEMEs (*Spiral Dynamics*), dan (3) *Leadership and Quality, based on Tripple Theories,* Deming, Juran *and* Crosby. Oleh karena itu, secara rasional, dapat dikatakan bahwa kajian ini dapat dipandang sebagai sebuah hasil *collective programming* atas berbagai nilai, kepercayaan dan perilaku yang menjadi identitas suatu komunitas sekaligus membedakannya dengan komunitas lain. Selain itu, budaya mutu bukanlah sebuah hal yang bersifat *inherited* (diwariskan), namun lebih bersifat *learned* (dapat dipelajari). Dua prinsip mendasar ini dapat dilihat dalam contoh berikut.

Saat akuisisi PT HMS oleh Philip oleh pemilik perusahaan rokok terbesar Amerika Malboro Morris (sebagaimana disinggung sebelumnya), peristiwa tersebut justru terjadi manakala HM Sampoerna berada dalam kondisi survival. Berbeda dengan kasus akuisisi perusahaan pada umumnya, di mana terjadi justru saat kondisi perusahaan tidak stabil (*unsurvival*) dan bahkan bangkrut, sebagai terjadi dalam akuisisi perusahaan Siemens yang diakuisisi oleh BenQ atau PT Indosat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tbk yang ’berpindah tangan’ dari Asia Mobile Holdings ke Qtel (Qatar Telecom).

Jika dalam kasus HMS, Morris tidak banyak melakukan perubahan internal manajemen, maka dalam kasus Siemen dan PT Indosat telah dilakukan beberapa perubahan manajemen. Kondisi ini menunjukkan bahwa Malboro dan HM Sampoerna berjalan dengan budaya korporasinya sendiri-sendiri, sementara pembenahan manajemen baru diterapkan oleh BenQ atas Siemens yang mengindisikan terjadi asimilasi budaya BenQ terhadap Siemen.

Fakta empirik ini membuktikan bahwa pada satu sisi budaya sebuah perusahaan budaya itu dapat dipelajari (*learned*), namun juga memerlukan sebuah proses yang kompleks, sehingga Morris tidak serta merta mewariskan budaya perusahan Malboro ke HM Sampurna karena HM Sampoerna telah memiliki ’kemapanan budaya’ dalam perusahaannya.

Dalam konteks perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi Islam Negeri di Jawa Timur, dapat diketahui bahwa para civitasnya mulai karyawan, mahasiswa sampai rektornya merupakan personal-personal yang berbeda latar budaya, baik menurut latar demografi dan geografi masing-masing. Mereka sebagian berasal dari kota, sebagian dari desa. Ada yang beretniskan Jawa, Madura, Sunda, Batak, Melayu, dan lain sebaginya.

Kendati di antara mereka sangat beragam, pada saat mereka berada dalam perguruan tinggi, maka terjadilah sebuah proses pembangungan sebuah budaya perguruan tinggi, sehingga budaya perguruan tinggi yang dapat dilihat dan dirasakan sebenarnya merupakan kolektifitas nilai dan kepercayaan orang-orang di dalamnya.

Oleh karena itu, prinsip *collective programming* dan *learned* inilah yang menjadi landasan dalam menggagas,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

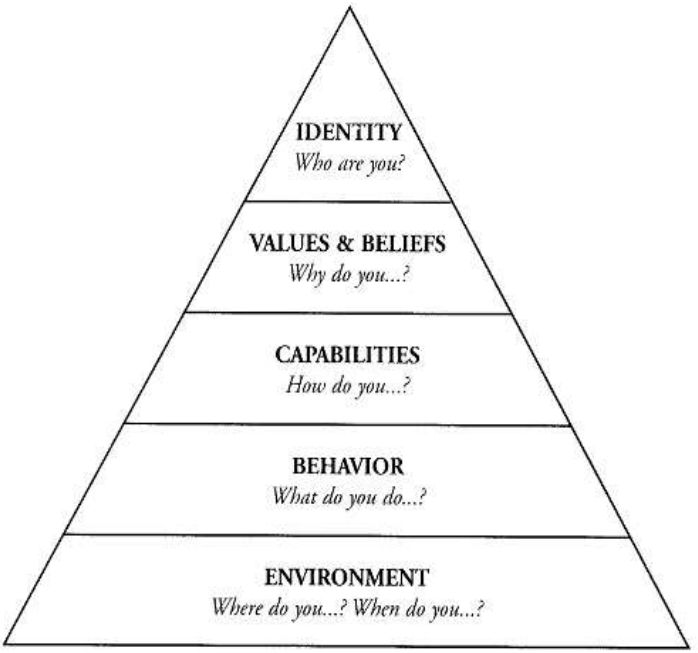
mengupas dan mendalami isu-isu budaya mutu di perguruan tinggi. Teori yang sesuai dengan prinsip ini adalah teori Hofstede. Nakata (2009: 3-18) mengutip pernyataan Hofstede dalam bukunya berjudul *Beyond Hofstede Culture Frameworks for Global Marketing and Management,* bahwa mutu adalah*"*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another".Kata 'pemrograman kolektif' di sini merupakan kata kunci pemahaman Hofstede terhadap budaya,yang di dalamnya tergambar bagaimana suatu proses yang mengikat pikiran setiap individu sejak kelahirannya ke dunia.

Selain itu, Hofstede juga menegaskan bahwa budaya itu dapat dipelajari, dan bukan warisan semata. Ia terbentuk oleh suatu lingkungan sosial tertentu, bukan karena dari keturunan. Dalam bahasa yang lebih sederhana, pengertian Hofstede mengenai budaya adalah sebagai *mental programming*. Oleh karena kajian budaya lebih ditekankan pada persoalan *mental programming,* maka teori *neuro linguistic programming* (NLP) menjadi fokus pilihan yang melandasi kajian ini, sebab kajian NLP juga terkait dengan *mental programming,* hanya saja lebih terkonsentrasi pada tataran perilaku komunikatifnya.

Bandingkan teori *mental programming* pada budaya dalam teori Hofstede dengan *mental programming* pada teori NLP dari Bandler dan Grinder sebagai berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mental Programming **Teori Hofstede**



Mental programming **pada NLP**

Gambar 3. Perbandingan Tingkat kedalaman manifestasi budaya (Hofstede dalam Mark Dodsworth, 2007 dan Faulkner, 2001: 6)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

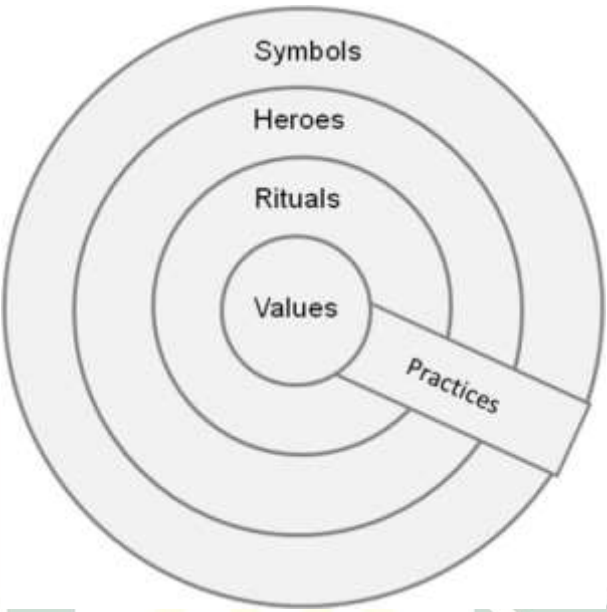
Karena *collective programming*dalam teori Hofstede merupakan sebuah konsep yang mengandung*values* dan *practices* dari organisasi, maka upaya untuk memahami relasi atas berbagai aspek, baik dalam tataran nilai ataupun praktis, yang sering terjadi dalam organisasi guna mengelola seluruh kegiatannya menjadi telaah penting lebih lanjut.

Hal ini juga pernah ditegaskan oleh Wutun dalam Konferensi APIO (Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi) pada tanggal 2-3 Agustus 2002 di Surabaya. Kaitan antara *value* dan *practice* sendiri digambarkan oleh Hofstede berhubungan dengan bagaimana wujud (*manifest*) budaya yang terdiri dalam beberpa lapisan sebagai berikut.

Adapun gambar 2.3mengungkap bagaimana pemikiran Hofstede mengenai beberapa lapisan wujud/bentuk budaya. Pertama, simbolbudaya, yaitubagian paling luar. Bagian ini paling terlihatkarena seperti kulit dari budayaitu sendiri.Simbol budaya merupakan objek, kata-kata dan gerak tubuhyang mengartikan makna suatu hal tertentu dan disepakatioleh merekasebagaibudayanya.

Di antara contohnya adalahjargon, gaya rambut, Coca-Cola, pernyataan dan kegiatan keagamaan.Saat simbol-simbol budaya dianggap using atau tua, makahal itu memberikan peluang untuk mencari symbol baru yang lebih modis.Budaya dalam lapisan ini masihdangkal atau kulitnya saja karena mudah ditiruoleh seorang individu yang berlatarbelakangbudaya lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 4. Tingkat kedalaman manifestasi budaya (Hofstede, dalam Mark Dodsworth, 2007)

Kedua, budayapahlawanan, yaitu sosokorang-orang baik telah meninggal ataupunmasih hidup, sosoknyata ataupunimajinerdengan berbagai karakteristikdan peranyangsangat dihormatidalam budaya tersebut. Contoh lapisan budaya di sini dapat berwujud dari sosok sang daripresidensebuah Negara sampai dengan karaktertokoh buku komik, seperti Abu nuwas, Superman, Aladin, Cinderela dan lain-lain. Masing-masing tokoh mencerminkan bagaimana karakteristik budaya masing-masing latarbelakangnya.

Ketiga, budaya ritual, yaitu kegiatan ataupraktek-praktekyangdilakukanoleh anggotasuatu budayayang dianggappentingsecara sosial. Contohnya,ritualbersalaman, ada yang menganggap penting dengan bersalaman

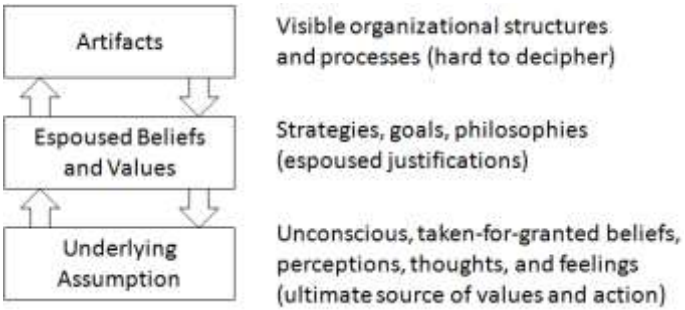
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cara*handshaking*saat bertemuseseorang, ada pula yang ditambah dengan pelukan. Pada saat jamaah haji pulang dari tanah suci, cara salaman mereka berubah, dengan cara *mu'anaqah* (seperti berpelukan dengan saling menempelkan pipi kiri dan kanan seraya sambil menyapa dan berdoa). Selain itu,upacara keagamaan danadat dapat sering dijumpai di Indonesia yang dikenal sebagai Negara multi etnis dan kultur ini.

Keempat, budaya nilai (*value culture*), merupakan lapisan atau bagian paling dalam dari sebuah budaya, sehingga tidak sepertilapisanbudaya sebelumnya, budaya nilaitidak terlihat secara langsung.Hofstedemengurai contohbudaya nilai ini dalam dua sisi berlawanan sebagai berikut. Indikasi berlawanan di sini ditulis dengan simbol "v", yang merupakan akronim dari *versus.* Di antara contoh yang dia sampaikan adalah*evil* v *good*, *dirty* v *clean*, *ugly* v *beautiful*, *unnatural* v *natural*, *abnormal* v *normal*, *paradoxical* v *logical*, *irrational* v *rational*.

Sebagai bandingan, teori Schein (2004: 25-37) dalam tulisannya *Organizational Culture and Leadership*, menganggap budaya dibangun dalam tiga tingkatan. Tingkatan pertama adalah *artifacts*, yaitu wujud nyata organisasi yang terlihat, baik meliputi struktur ataupun proses organisasi. Tingkatan kedua adalah *epoused values and beliefs* (nilai-nilai dan keyakinan) meliputi bagaimana strategi dan tujuan organisasi. Adapun tingkatan ketiga adalah *underlying assumption* (asumsi mendasar) yang merupakan pandangan terhadap masalah yang paling fundamen yang mencakup masalah pemikiran bawah sadar, perasaaan, keyakinan, dan pandangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 5. Tingkatan budaya (E. H. Schein, 2004: 26)

Lebih fokus lagi terhadap perkembangan organisasi, maka landasan teori disertasi ini akan menggunakan Model Sibbet, di mana dia telah memetakan keberlangsungan sebuah organisasai dalam 7 tingkatan, yaitu tahap permulaan, pertumbuhan, spesialisasi, pelembagaan, regenerasi, kolaborasi dan *co-creation.* Model Sibbet ini meraih penghargaan pada tahun 1998 dari*Arthur M. Young Award* (arthuryoung.com). Argumentasi penggunaan model ini sebagai landasan disertasi karena merupakan teori yang relatif mutakhir dan karena juga mempertimbangkan 10 argumentasi yang disampaikan oleh Robert McNeil (2011) dalam jurnal elektroniknya.

Argumentasi yang dimaksud adalah sebagai berikut. Model Sibbet dapat dipilih karena (1) sangat membentu kelompok kerja atau organisasi meningkatkan kinerjanya, (2) membantu anggota organisasi membicarakan apa yang sedang terjadi dengan segera, (3) dapat digunakan sebagai poin referensi yang bisa ditempelkan di ruang rapat sehingga lebih mudah mendiagnosis masalah dalam sekejap, (4) ia lebih dari sekedar model, karena merupakan peta, kamus dan inventori yang dapat langsung semuanya dipelajari, (5) penggunaan bola-bola untuk mengilustrasikan perkembangan organisasi membuat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih mudah dipahami dan enak dilihat, (6) ada tiga kunci yang terangkai di setiap tahapan, yang memperjelas masalah apa yang seharusnya dipecahkan, (7) tahapannya bagai lensa mengenai kehidupan organisasi, begitu jelas, ringkas, sempurna, dan intuitif, (8)model ini mengandung dorongan untuk bercerita bagaimana kinerja yang dimiliki dan diharapkan, (9) secara visual sangat menarik dan sangat jenius secara grafis, dan (10) model ini dipercaya sebagai teori yang sangat solid dan sebagai penelitian praktik, sesuai rekomendasi hasil seminar di lembaga Gibb and Arthur Young (sumber: http://robertmcneil.com).

Adapun mengenai mutu, terdapat beberapa teori daripara pialang mutu paling masyhur di dunia yaitu W. Edwards Deming, Ph.D, Philip B. Crosby, dan Joseph M. Juran. Dalam teori Deming, ditawarkan sebuah filosofi mutu yang dikenal dengan *Deming's 14 Points*.

Teori Crosby mempunyai tawaran teoretik langkah-langkah perbaikan mutunya yang dikenal dengan *fourteem-step plan for quality improvement*-nya. Sedangkan Juran lebih dikenal dengan teori 3 proses mutunya meliputi, *quality planning, quality control* dan *quality improvement.* Dengan tidak mengesampingkan teori Deming dan Juran di atas, disertasi ini lebih cenderung menggunakan teori mutu Crosby.

Pertimbangannya adalah karena Crosby lebih memandang bahwa rencana struktural mutu sebagai*process of cultural change* (proses perubahan budaya). Sedangkan teori *Deming's 14 points*menekankan*quality improvement*dengan penggunaan alat statistik pada semua level. Adapun Juran menekankan pada *quality improvement* dengan pendekatan proyek demi proyek. Adapun 14 poin prinsip mutu (*Deming's 14 points*), 3 proses mutu Juran dan Crosby dipaparkan dalam bagian selanjutnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 3

BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI

A. Definisi Budaya Mutu

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata 'budaya'sendiri dipadankan dengan kata pikiran dan akal budi. Dalam kamus tersebut, budaya juga diartikan sebagai sesuatu yang telah menjadi kebiasaan dan sulit diubah. Sedangkan kebudayaan disebutkan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya serta menjadi pedoman tingkah lakunya. Kata 'budaya' atau dalam bahasa Inggrisnya adalah 'culture' memiliki banyak arti yang berbeda-beda.

Mengutip pendapatnya Williams (1983), Lee Harvey dan Bjorn Stensaker (2007) menyebutkan kata budaya dalam bahasa Inggris sebagai kata yang tergolong rumit (*complicated*), dengan menyebutnya '*is one of the two or three most complicated words in the English language*'. Kerumitan muncul karena konsep maknanya digunakan secara berbeda baik dalam bahasa-bahasa Eropa ataupun dalam berbagai disiplin keilmuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kata '*culture*' bisa berasal dari bahasa Latin dari kata '*colere*', yang mempunyai berbagai arti di antara seperti menanami, melindungi, menghuni dan menghormati disertai pemujaan. Secara umum, ada di antaranya yang mengacu pada makna sebuah apresiasi sastra, seni, musik dan tata boga. Bagi para ahli biologi, budaya malah dikenal sebagai sebuah koloni bakteri atau mikroorganisme lainnya yang tumbuh dalam media makanan (*a nutriet medium*).

Sedangkan bagi kalangan ahli antropologi biasanya dikenal sebagai pola perilaku manusia. Sebagaimana telah digunakan pertama kali oleh seorang pioner antropolog bahasa Inggris, Edward B. Taylor (1871), dalam bukunya *Primitive Culture*, dia menyebutkan bahwa budaya merupakan keutuhan yang kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, akhlak, kebiasaan dan kemampuan lainnya yang diperoleh oleh seseorang sebagai bagian dari anggota masyarakat.

Adapun Bodley (dalam Harvey dan Stensaker, 2007) merekonstruksi definisi budaya dalam delapan bagian sebagaimana berikut. (1) Topik, yaitu budaya terdiri dari segala hal sesuai daftar topik atau kategorinya, misalnya organisasi sosial, agama atau ekonomi. (2) Historis, yaitu budaya merupakan warisan sosial atau tradisi yang dilewati menuju generasi masa depan. (3) Perilaku, yaitu budaya sebagai sebuah jalan hidup, perilaku manusia yang dapat dibagi dan dipelajari bersama. (4) Normatif, yaitu budaya adalah sesuatu yang ideal, nilai-nilai atau aturan untuk hidup. (5) Fungsional yaitu budaya adalah jalan manusia dalam memecahkan persoalan dalam beradaptasi dengan lingkungan dan kehidupan bersama. (6) Mental, yaitu budaya adalah suatu gagasan yang kompleks atau kebiasaan yang dipelajari, yang membedakan antara manusia dari binatang. (7) Struktural, yaitu budaya terdiri dari gagasan, simbol-simbol dan perilaku yang dipolakan dan saling

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan. (8) Simbolik, yaitu budaya itu berdasarkan pada arbitrari makna yangdikehendaki bersama dalam sebuah masyarakat.

Sedangkan kata ‘mutu’ sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), diartikan sebagai ukuran menyangkut baik buruknya suatu benda, kadar, taraf atau derajat dan seterusnya. Seperti halnya definisi mengenai budaya, definisi mengenai mutu ini juga tidak cukup dengan melihat secara leksikal atau harfiah.

Para ahli mengenai mutu memliki pemahaman yang berbeda-beda, di antaranya seperti disinggung oleh Carlos Noronha (2002: 13) yang menyatakan *defining quality is a difficult task because there exist many different interpretations*. Menurutnya, mutu dapat dipahami sebagai peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Mutu juga bermakna unggul. Mutu juga dipahami sebagai pemenuhan kepuasan pelanggan.

Lee Harvey dan Diana Green (1993: 9) secara khusus telah mencermati definisi mutu seperti dalam tulisannya yang berjudul ‘Defining Quality’yang termuat dalam Jurnal *Assessment & Evaluation in Higher Education.* Kedua pakar mutu dari University of Central England tersebut menyatakan bahwa mutu merupakan konsep yang relatif. Pertama, mutu itu relatif bagi pengguna baik dalam istilah dan keadaan di mana ia terkait. Mutu bisa menjadi sesuatu hal yang berbeda bagi orang yang berbeda pula. Kedua, mutu merupakan tolok ukur (*benchmark*) relativisme mutu, dan dalam beberapa hal, mutu dipandang sebagai hal yang absolut, yaitu sama halnya dengan kealamiahan sebuah kebenaran dan kecantikan.

Dengan demikian, mutu adalah keseluruhan karakteristik produk atau jasa dalam rangka memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Yang dimaksud pelanggan di sini bukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebatas pembeli yang hanya coba-coba sekali membeli dan tidak pernah kembali. Akan tetapi, mereka adalah pihak yang datang untuk membeli dan membeli. Karenanya kepuasan mereka menjadi target utama sebuah mutu. Jika mereka mencoba membeli dan tak tak pernah kembali lagi, maka sangat dimungkinkan ada masalah dengan mutu produk/jasa yang telah diberikan.

Di sini, tergambar bagaimana sebuah produk dikatakan bermutu jika mempunyai nilai subyektifitas yang tinggi antara satu konsumen dengan konsumen lain, mutu dipahami dipahami dalam banyak dimensi yang berbeda antara satu dengan yang lain. Atas dasar persoalan tersebut, dalam konteks managerial, dengan mengadopsi pendapat David A. Garvin (1987) dari tulisannya 'Competing on The Eight Dimensions of Quality' yang termuat dalam *Harvard Business Review*, mengulas kembali arti kata mutu dalam bukunya yang berjudul *Measuring Quality in Planning: Managing the performance process* dalam tujuh dimensi sebagai berikut.

- *Performance*, mengacu pada karakteristik utama operasional yang dapat diukur secara objektif. Dengan kata lain, dimensi ini merupakan kesesuaian dengan fungsi utama produk itu sendiri. Sebagai contoh, dalam masalah mutu sebuah rumah, maka dapat diukur bagaimana luas lantai, jumlah kamar, komposisi materi bangunan dan seterusnya.
- *Features*, merupakan ciri khas produk yang membedakan dari produk lain yang mampu menimbulkan kesan yang baik bagi pelanggan. Aspek ini bagai 'bel dan peluit' yang melengkapi dasar penggunaan sebuah produk. Dalam contoh rumah, apakah tata ruangnya terbuka atau tidak, dan seterusnya.
- *Reability*, yaitu kemungkinan sebuah produk bertahan dalam periode waktu yang ditetapkan sehingga kepercayaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggan terhadap produk muncul karena kehandalannya atau karena kemungkinan rusaknya rendah. Dalam kasus rumah, hal ini berimplikasi pada perkiraan stabilitas struktur dan mutu bangunan.

- *Conformance*, yaitu terkait dengan seberapa jauh kesesuaian dengan dengan syarat atau ukuran tertentu atau sejauhmana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam contoh rumah, jika sebuah rumah telah sesuai dengan regulasi dan ijin bangunan, maka hal tersebut merupakan penanda mutu.
- *Durability*, yaitu terkait dengan tingkat keawetan produk atau keandalan sebuah produk dan bagaimana ukuran jangka hidup sebuah produk. Dalam contoh rumah, adalah bagaimana ketahanan purna jual sebuah rumah di pasar *second hand*.
- *Serviceability*, berkaitan dengan kecepatan, kemampuan dan kemudahan perbaikan sebuah produk, bila akan diperbaiki atau kemudahan memperoleh komponen produk tersebut. Dalam contoh rumah, aspek-aspek yang berbeda akan memerlukan perawatan dalam waktuyang berbeda pulaterkait keandalannya.
- *Aesthetics*, yaitu terkait dengan perasaan pengalaman, misalnya bagaimana suatu produk dilihat dan dirasakan. Dengan kata lain, ia merupakan keindahan atau daya tarik produk tersebu. Hal ini sekilas terkesan subjektif, namun dapat digunakan sebagai analisis kecenderungan konsumen. Misalnya, bentuk atau model rumah.
- *Perceived quality*, yaitu terkait dengan reputasi produk di mata pengguna, seperti keadaan, gambaran, iklan dan merek dagang dapat menyediakan kesimpulan tentang mutu, sehingga memunculkan fanatisme konsumen akan merek suatu produk tertentu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pembagian delapan dimensi mutu di atas jika ditilik karakteristiknya lebih mengarah kepada pengertian mutu dalam bentuk barang atau produk. Jika demikian, bagaimana pengertian mutu dalam bentuk jasa. Mutu untuk industri jasa, seperti di perguruan tinggi, tidaklah sama dengan industry yang menghasilkan produk fisik. Di perguruan tinggi, hasil dari jasa tidak langsung dapat dirasakan kustomer.

Jadi, pengukurannya tidak semudah dan dan sesederhana mengukur mutu sebuah produk, misalnya produk kecap yang dapat dirasakan langsung enak tidaknya. Kendati demikian, dalam mengukur mutu suatu industri jasa dapat menggunakan beberapa acuan dimensi sebagai berikut (Bandingkan dengan, Rangkuti, 2002: 29):

- *Communication*, yaitu hubungan yang baik antara penerima jasa dengan pemberi jasa.
- *Credibility*, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa.
- *Security*, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan.
- *Knowing the customer*, yaitu pemahaman pemberi jasa terhadap harapan pemakai jasa.
- *Tangibles*, yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya.
- *Reliability*, yaitu kemampuan pemberi jasa secara konsisten dalam memenuhi janji para penerima jasa.
- *Responsiveness*, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan penerima jasa.
- *Competence*, yaitu kemampuan pemberi jasa yang sesuai dengan *skill*nya dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada kustomer.

Untuk mempertajam definisi mutu, Philip Crosby (1979: 17-20) yang dikenal sebagai *The Guru of Quality* menfokuskan perhatiannya pada berbagai kesalahan asumsi mengenai mutu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurutnya, setidaknya terdapat lima poin dalam masalah ini dengan uraian sebagai berikut:

- *Pertama*, mutu berarti kebaikan dan kemewahan. Faktanya, mutu merupakan perhatian yang relatif dan kesesuaian (*conformance*) dengan kebutuhan. Kebutuhan pada gilirannya bergantung pada varietas penawaran yang lebih tinggi seperti mobil Rolls-Royce atau pada varietas penawaran yang lebih rendah, misalnya mobil Honda Civic. Mutu di sini berkembang dari 'kesesuaian' pada 'kebutuhan' daripada pemahaman bahwa spesifikasi lebih tinggi bermakna mutu lebih tinggi.
- *Kedua*, mutu itu bersifat *intangible* sehingga tak terukur. Padahal, menurut Crosby, mutu bias langsung diukur, terutama dalam perihal ekonomi. Sebagai contoh mutu perusahaan merupakan bagaimana keuntungannya (*a profitable one*) atau layanan mutu rendah adalah pemenuhannya yang mahal.
- *Ketiga*, mutu itu mahal (*cost more*). Di sini, Crosby mengidentifikasi adanya alasan umum untuk tidak beraksi karena mempertimbangkan isu-isu mutu dalam organisasi. Dia menyarankan bahwa itu lebih murah dilakukan dari saat pertama kali dengan memahami betul berbagai dimensi sebuah layanan atau produk yang mendorong pada mutu dan mamastikan pengirimannya melalui proses yang tidak mahal. Selain itu, pendapat bahwa "quality has no cost" dapat dicapai dengan mempertimbangkan kembali untuk tidak memproduksi sebuah produk atau jasa yang tidak dibutuhkan pelanggan.
- *Keempat*, permasalahan mutu berawal di tempat lain. Asumsi ini berdasarkan pengamatan bahwa selalu lebih mudah untuk menyalahkan orang atau perihal lain terhadap masalah mutu darpada mengenali bahwa mutu merupakan sebuah aspirasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan ungkapan pikiran yang harus dituangkan dalam setiap bagain dari proses, organisasi atau produk dan bahwa ketentuan mutu itu harus berlaku bagi semua orang jika hasil maksimal ingin dicapai.

- *Kelima*, tanggungjawab mutu dapat dibungkus rapi. Hal ini terkait dengan kesalahan asumsi keempat sebelumnya yang menegaskan bahwa tidak mungkin mutu dalam sebuah paket, karena mutu perlu dimulai dari sebuah rancangan layanan, organisasi atau produk dan harus terintegrasi dengan setiap tahap dalam pengembangannya.

Mutu dalam sebuah industri harus menekankan pada bagaimana produk atau jasa yang dihasilkan bisa diterima oleh pelanggan, karenanya, perlu diperhatikan bagaimana mutu dalam proses produksi ataupun pemberian layanan jasanya. Bahkan, *work in process* menjadi perhatian penting guna menghasilkan sebuah produk atau jasa, sehingga misalnya ditemukan masalah cacat atau kesalahan, maka masih dapat diperbaiki.

Kondisi ini dapat diharapkan bahwa produk dan jasa yang dihasilkan adalah 'bebas cacat'. Perhatian terhadap hal ini berimplikasi pada minimalisasi pemborosan atau bahkan tidak ada lagi yang harus dibayar mahal dan sia-sia karena harus dibuang atau dikerjakan ulang.

Dari paparan di atas, maka peneliti lebih memahami budaya mutu sebagai sebuah nilai (*value*) dalam berbagai delapan tataran/bagiannya, sebagaimana disinggung Bodley di atas, yang mendukung derajat-derajat kebermaknaanya sesuai dengan konteks dan kebutuhan yang menyertai. Pemgambilan simpulan ini, di samping didasarkan dengan apa yang telah dipaparkan di atas, juga karena peneliti sependapat dengan hasil review oleh Michael Green, *(1993:* 571) yang termuat dalam jurnal *Cultural Studies,* bahwa dalam kajian mengenai mutu itu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak akan menemukan apa-apa jika di dalamnya tidak terdapat kajian mengenai nilai (*the study of culture is nothing if it is not about values*).

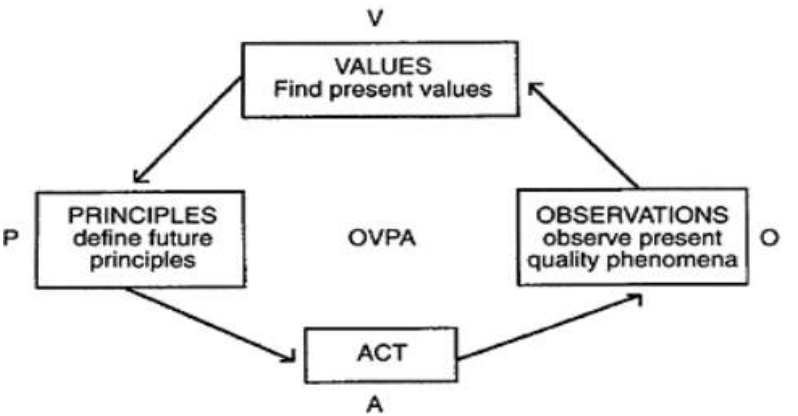
Simpulan peneliti di sini agak berbeda dengan spesifikasi Carlos Noronha (2002: 40-59) dalam bukunya *The Theory of Culture-Specific Total Quality Management* yang membedakan antara nilai dan budaya. Nilai disebut Noronha sebagai suatu konsepsi, yang eksplisit ataupun inplisit, membedakan atau sebuah individu atau kelompok, mengenai keinginan yang mempengaruhi sebuah pilihan baik dari ketersedian gaya, makna, dan tindakan akhir.

Sementara budaya dia katakan sebagai*super-organic*, di atas dan di luar dasar biologi dan psikologisnya, yang mempunyai keberadaan mandiri pada tingkatannya sendiri. Kendati demikian, terdapat sebuah klise dalam pendapat Noronha, karena dia juga mengakui bahwa budaya itu sendiri berasal dari sistem nilai, seperti dalam pernyataannya, *culture is the result of value systems, behaviors and actions are influenced by culture* (Noronha (2002: 42).

B. Konstruk Budaya Mutu Organisasi

Setelah konsep budaya mutu dipahami, selanjutnya kajian teoretik yang sangat penting adalah bagaimana budaya mutu itu dibangun. Upaya membangun budaya mutu bukan persoalan mudah. Pengembangan setiap program yang mendorong pada mutu seakan sangat mudah, namun dalam kenyataannya seringkali terjadi keluhan sulit untuk meraihnya. Beberapa organisasi atau lembaga telah banyak menghabiskan waktu yang panjang dan menguras biaya yang jumlahnya tak sedikit demi meraih tujuan mutu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 6. Siklus Budaya dalam Manajemen
(Jens J.Dahlgaard et al., 2007: 248)

Apa sebenarnya yang harus diperhatikan agar supaya budaya mutu terbangun. Karenanya, Sandeep Mehta (2005: 1-5) mengajukan aspek apa saja yang seharusnya diperhatikan, yaitu (1) inisiasi mutu, (2) komitmen mutu, (3) kapasitas dan kematangan, (4) motivasi, (5) pelembagaan, (6) kelompok fokus dan (7) *automated tools*. Adapun uraiannya sebagai berikut.

Inisiasi mutu merupakan tahap awal bagaimana mutu yang yang diinginkan. Terkait dengan hal ini, teknik *gap analysis* perlu dilakukan, yaitu dengan menjawab dua pertanyaan dasar, pertama, di manakah posisi organisasi atau lembaga saat ini, dan kedua, apa sajakah yang ingin dicapai oleh organisasi atau lembaga yang ada. Dari cara ini, sebuah kesenjangan (*the gap*) dapat ditemukan.

Jika organisasi tersebut adalah sebuah lembaga pendidikan, maka sebuah sekolah atau perguruan tinggi yang mungkin masih kecil, tentu dapat mempertimbangkan beberapa poin pengembangan yang diinginkan. Lembaga-lembaga pendidikan tersebut lalu dapat menentukan standar mutunya. Hanya saja,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam pencapaiannya harus disesuaikan dengan visi dan kebijakan lembaga pendidikan yang ada. Adapun standar mutu pada level internasional yang dapat ditargetkan di antaranya, seperti Six Sigma, ISO, CMM, CMMI, dan lain-lain.

Komitmen mutu merupakan sebuah keniscayaan dalam upaya meraih budaya mutu. Bahkan dalam proses keberlangsungan organisasi dan manajemen, komitmen mutu menempati posisi sebagai daya kendali (*the driving force*). Berbagai prosedur, piranti, dan database dalam kinerja lembaga pendidikan hanya akan sia-sia bilamana manajemen tidak memperhatikan budaya mutu yang terjadi.

Manajemen akan gagal dalam meraih mutu yang sebenarnya, jika hanya memperhatikan sertifikat mutu karena sertifikat tidak bisa menjamin pelaksanaan mutu. Karyawan mungkin malah akan tidak peduli jika pihak manajemen tidak memperlihatkan iktikad dan perilaku yang sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

Kapasitas dan kematangan merupakan aspek penting dalam implementasi budaya mutu. Kapasitas mengacu pada kecakapan (*skills*) dalam melaksanakan tugas dan kerja organisasi dengan sukses, sedangkan kematangan mengacu pada sejauhmana organisasi memahami bahwa mutu itu penting dan berbagai ketetapan yang mendukung untuk melakukan mutu (inisiasi mutu). Kedua hal tersebut harus sejalan dalam proses implementasi manajemen lembaga. Kapasitas diperlukan dalam sebagai sebuah satuan dengan kematangan. Sebab, kecakapan (*skills*) apapun yang mengindikasikan kapasitas manajemen tidak akan menghasilkan mutu jika tidak disertai dengan kematangan.

Motivasi merupakan aspek penggerak setiap elemen organisasi untuk berubah sesuai dengan yang ditargetkan. Bagaimanapun seorang pimpinan mencoba untuk membawa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perubahan dalam organisasi/lembaganya, dia akan mengalami kegagalan manakala para karyawannya tidak termotivasi. Tidak semua dari karyawan memiliki motivasi diri (*self motivation*). Sedikit sekali orang yang demikian. Karenanya, pihak manajemen senior seharusnya mampu memberikan motivasi guna mendorong mereka untuk melakukan sesuatu.

Pelembagaan merupakan upaya bagaimana budaya mutu secara nyata dibangun dalam setiap bagian organisasi, mulai dari atasan sampai pada level karyawan paling bawah. Pelatihan, diskusi kelompok, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman merupakan elemen esensial pembawa perubahan. Demikian pula dengan motivasi, pertukaran ide dan kesadaran terhadap mutu merupakan perihal kritis terhadap pelembagaan sebuah perubahan.

Manakala pentingnya perubahan dapat dipahami oleh mereka yang berada di level bawah, maka sukses akan mudah tercapai. Seringkali, pengetahuan mengalir secara horisontal di mana hal tersebut lebih baik guna memperolehpengetahuan darpada yang mengalir secara top down atau vertikal. Diagram di bawah ini menjelaskan bagaimana budaya, kesadaran, pengetahuan, dan kedewasaan mengalir ke pelembagaan mutu dalam sebuah organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 7. Aliran Pelembagaan budaya mutu (Sandeep Mehta, 2005: 4)

Kelompok Fokus atau tim kerja merupakan sebuah cara untuk meningkatkan sebaran pemahaman dan pengetahuan mengenai mutu melalui penciptaan kelompok fokus untuk menyelesaikan persoalan dan kegiatan yang berhubungan dengan mutu itu sendiri. Hal ini akan membantu pembangunan budaya mutu karena setiap orang yang ada di kelompok itu akan merasa terlibat dan memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan sumbangsihnya dalam ikut serta membangun mutu organisasi. Adapun tipe-tipe tim kerja yang dapat diselenggarakan dalam system mutu sebagaimana diusulkan oleh Mehta (2005: 5) antara lain, seperti tim pengembangan proses, tim review proses, tim pengembangan teknologi, tim transfer pengetahuan/informasi, dan tim penjaminan mutu.

Piranti Otomatis merupakan perlengkapan yang akan membantu mempermudah dan meringankan beban kerja untuk melaksanakan proses dan standar mutu. Penggunaan piranti dalam sebuah organisasi untuk untuk mencapai standar mutu atau fase pengembangannya akan memberikan manfaat besar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lewat inovasi dan konsistensi dalam memberikan jalan keluar yang dihadapi.

Di samping itu, terkait dengan budaya mutu sebagai sistem nilai seperti disinggung dalam definisinya, maka agar budaya mutu dapat dibangun dengan sukses, diperlukan sebuah upaya untuk mengenali nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi organisasi itu sendiri. Nilai-nilai tersebut tumbuh berkembang atau hancur bergantung pada bagaimana perubahan perilaku dalam organisasi.

Untuk itu, Woods (1996) dalam tulisannya *The Six Values of a Quality Culture*, menawarkan pandangannya dalam mengidentifikasi berbagai nilai yang secara konsisten dengan ukuran yang realistik dapat mendorong sebuah usaha berlangsung lebih sukses. Dia menyimpulkan bahwa setidaknya terdapat enam nilai yang harus dipertimbangkan sebagaimana berikut.

Nilai 1 : Kebersamaan: perusahaan, para supplier, para
Nilai 2 : pelanggan.
Nilai 3 : Tidak ada kelompok bawahan atau kelompok
Nilai 4 : atasan.
Keterbukaan, komunikasi yang jujur merupakan hal
Nilai 5 : penting.
Nilai 6 : Semua pihak dapat mengakses semua informasi dari semua operasi.
Fokus pada proses.
Tidak ada kesuksesan atau kegagalan, yang ada hanya pemebelajaran pengalaman.

Keenam nilai budaya mutu tersebut dapat membantu organisasi atau korporasi menghindari hal-hal yang tidak menyenangkan atau sistuasi serupa pada umumnya. Kendati keenam nilai-nilai tersebut terlihat idealistik, namun kesemuanya akan mempengaruhi tindakan perusahaan mencapai posisi sukses dan lebih dihormati. Hal ini disebabkan karena

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hanya lebih konsisten mengambil keuntungan secara lebih humanis dan lebih memahami organisasinya sebagai sebuah sistem. Adapun paparan lebih rinci mengenai enam nilai di atas, dapat dijelaskan di bawah ini.

Pada nilai pertama, yaitu *kebersamaan: perusahaan, para pemasok, dan para pelanggan*, pada dasarnya menempatkan perusahaan sebagai sebuah sistem. Nilai ini mengingatkan akan realitas bahwa tidak ada kesuksesan individual. Keberhasilan yang diraih seorang individu sesungguhnya berangkat dari dan bergantung pada bagaimana para individu lainnya bekeja dengan baik. Karenanya, sebuah perusahaan harus mempu menjadi tempat yang nyaman dan memberikan perasaan bagi setiap anggota/karyawannya untuk merasakan dirinya sebagai bagian dari perusahaannya.

Nilai pertama ini meningkatkan identifikasi personal, tim kerja, dan loyalitas. Identifikasi personal memberikan pemahaman bagi setiap individu untuk memahami perusahaannya bukan hanya sebatas sebuah bangunan, asset dan karyawan, tetapi juga sebagai pemasok dan pelanggan. Tim kerja terbangun manakala terjadi kolaborasi setiap individu secara bersama-sama untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Nilai pertama ini juga dapat meningkatkan loyalitas yang akan mengurangi biaya operasional perusahaan.

Pada nilai kedua, yaitu *tidak ada kelompok bawahan atau kelompok atasan*, dimaksudkan bahwa jika sebuah budaya perusahaan telah mengeliminasi mentalitas karyawan dalam relasi atasan – bawahan, biasanya setiap orang akan lebih merasa bebas mengekspresikan apa yang ada di benaknya. Sebagaimana nilai pertama, nilai kedua ini hanya terjadi jikalau setiap individu dalam perusahaan benar-benar meyakini bahwa kerjasama itu merupakan hal yang paling penting. Di saat setiap orang merasakan dirinya sebagai sebuah kolega dan bukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai mesin yang dikontrol oleh orang lain, maka mereka akan menemukan pengalaman bekerjaasama. Hal inilah yang menjadi daya kendali perilaku mereka dalam perusahaan.

Pada nilai ketiga, yaitu *keterbukaan dan komunikasi yang jujur merupakan hal penting*, dimaksudkan bahwa komunikasi yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja dan keberhasilan sebuah perusahaan. Dalam sebuah situasi tertentu, terkadang seseorang harus menahan diri untuk mengatakan sesuatu karena merasa tidak santun atau khawatir menyakiti pihak lain. Hal ini seringkali mengakibatkan komunikasi yang tidak jujur sehingga menimbulkan kesalahpahaman yang man seringkali berakibat masalah dalam kerja.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi, perlu dipertimbangkan aspek empati dan kemauan untuk mendengar. Empati mendorong seseorang untuk berkata suatu hal dengan melihat dunia atau apa yang terjadi dalam perspektif orang lain. Bersama empati inilah, kemampuan mendengarkan apa yang dikatakan oleh orang lain akan muncul. Mendengar di sini bukan sebatas mendengar begitu saja, tetapi kemauan untuk merasakan, mengikuti dan memahami perkataan orang lain.

Pada nilai keempat, yaitu *semua pihak dapat mengakses semua informasi dari semua operasi*, dimaksudkan untuk mendorong terjadinya keputusan berdasar pada informasi yang lengkap. Nilai budaya ini menguatkan nilai-nilai lainnya dalam perusahaan. Anggota dalam perusahaan memutuskan apa yang seharusnya dikerjakan berdasarkan informasi yang diperoleh dan berdasarkan maksud informasi mengenai situasi yang mereka alami. Informasi yang terbatas mengindikasikan bahwa keputusan-keputusan akan menjadi lebih spekulatif dan mengakibatkan proses yang tak pasti dalam pelaksanaan keputusannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada nilai kelima, yaitu *fokus pada proses*, nilai budaya ini akan membantu setiap orang memahami pentingnya sebuah kerjasama tim dan saling ketergantungan antara satu dengan lainnya. Hal ini akan menempatkan sebuah dorongan implementasi yang membuat manajemen dan peningkatan prosesnya lebih efisien dan efektif. Perhatian terhadap proses akan memberikan peningkatan secara berkesinambungan melalui penggunaan perangkat mutu untuk mengukur proses kinerja dan kerja tim.

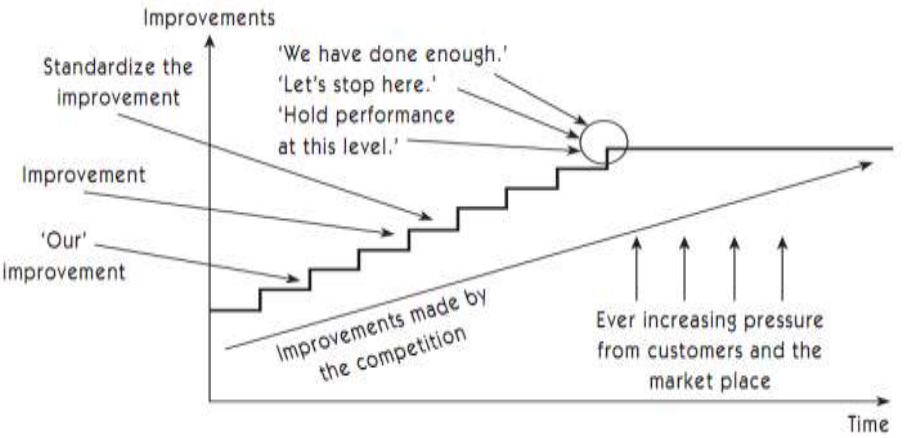
Adapun pada nilai keenam, yaitu *tidak ada kesuksesan atau kegagalan, yang ada hanya pembelajaran pengalaman*, hal ini dimaksudkan bahwa sisi hal penting dalam kehidupan menampilkan kegagalan dan kesuksesan sebagai suatu hal yang dipelajari. Kegagalan atau kesalahan merupakan pendorong untuk lebih meraih target dengan cemerlang. Kesuksesan juga secara khusus membantu setiap orang belajar mengenai kekuata apa yang tela mereka miliki.

Agar lebih mudah keenam nilai di atas dapat dipahami, maka sebagai alternative, Woods (1996) memberikan kebalikan kalimat dari keenam nilai tersebut dalam gambaran perilaku bisnis. Kebalikan dari keenam nilai yang dimaksud adalah sebagaimana berikut.

Nilai 1	:	Setiap orang itu untuk dirinya sendiri.
Nilai 2	:	Bos paling tahu semua hal
Nilai 3	:	Komunikasi berlangsung terbatas dan
Nilai 4	:	skretif/introvert
		Kebanyakan informasi berada di level atas, dan
Nilai 5	:	dibagi kepada bawahan hanya jika diperlukan.
Nilai 6	:	Fokus pada kerja individu
		Kesuksesan adalah segalanya, tiada toleransi untuk sebuah kegagalan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Upaya membangun sebuah mutu bukanlah sebuah langkah yang stagnan, dalam arti berhenti pada saat sebuah produk atau jasa yang dihasilkan dianggap memenuhi mutu yang dipatokkan. Dale (2003: 19-20) memberikan contoh seperti kata *we have done enough* (kita cukup di sini) karena sebuah perolehan yang gemilang harus dihindarkan, mengingat kompetisi dalam peningkatan mutu terus berlanjut. Selain itu, kepuasan pelanggan dan kondisi pasar juga menuntut keberlangsungan peningkatan mutu. Proses keberlanjutan atau keberlangsungan peningkatan mutu digambarkan oleh Dale sebagai berikut.



Gambar 8. Peningkatan mutu: Sebuah proses berkelanjutan (Dale, 2003: 20)

Dalam proses mencapai sebuah level mutu, maka sebuahkehidupan organisasi oleh Adizes dibagi dalam beberapa tahapan yaitu: tahap *courtship*, tahap *infacy*, tahap *Go-go*, tahap *adolescence*, tahap *prime*, tahap *stable*, tahap *aristocracy*, tahap *early bureaucracy*, dan tahap *death*. Menariknya, Adizes mengatakan bahwa komunikasi pada setiap tahapannya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki karakter spesifik. Misalnya, pada tahap perusahaan *Go-go* komunikasi menjadi sangat membingungkan. (Adizes, 1988: 184-212).

Budaya organisasi dipengaruhi pula oleh teori-teori organisasi seperti dalam struktural klasik (Weberian), tradisional dan modern. (Pace and Faules, 2002: 41-76). Bahkan, dalam abad 21 ini, sebuah teori strategi organisasi dengan nama strategi Samudera Biru (*Blue* Ocean) mengemuka.

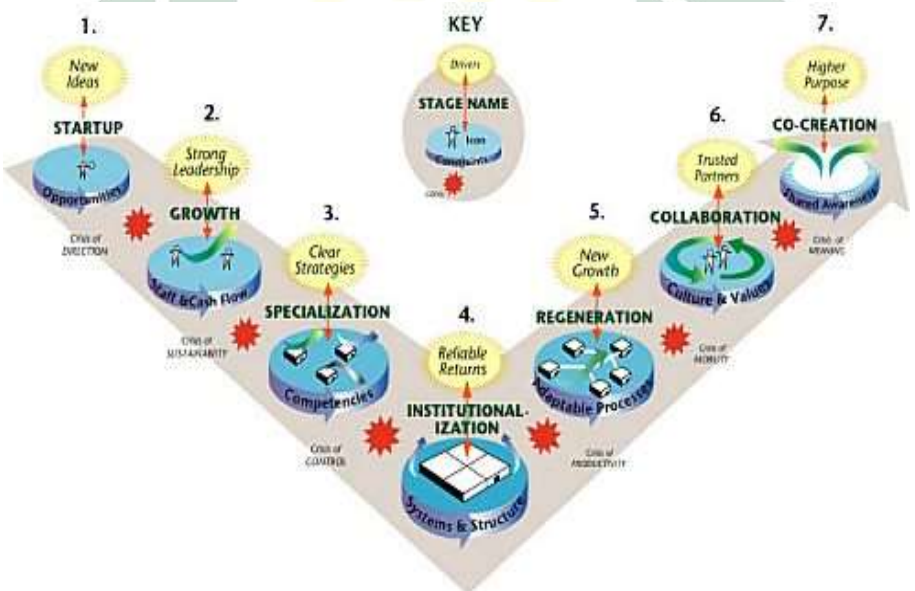
Gambar 9. Siklus kehidupan korporasi (Ichak Adizes, 1988)

Teori yang dipopulerkan oleh Chan Kim dan Mouborgne itu mengulas bagaimana menantang perusahaan untuk keluar dari 'samudera merah' yaitu berbagai konflik dan hambatan yang yeng bersifat destruktif menuju pada 'samudera biru' mencari solusi yang jitu dan cermat dalam menghadapi persaingan ketat dengan menciptakan ruang tanpa pesaing. (Chan Kim dan Mouborgne, 2006: 19-45, 199-247).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian, teori budaya organisasi sebagai perubahan ke arah subjektifisme merupakan pembentukan pemahaman, isu-isu budaya organisasi, dan implikasinya terhadap komunikasi organisasi. (R.Wayne Pace and Don F. Faules, Ibid: 78-106). Teori budaya organisasi dari Ndraha mengenai system nilai budaya organisasi yang terbagi atas wilayah privat, publik dan sosial juga mendukung hal itu (Ndraha, 2005, 164-179).

Sebagai bandingan bagaimana pergerakan organisasi dari level paling bawah menuju organisasi yang unggul, patut juga dibandingkan apa yang digambarkan oleh Adizes di atas untuk disandingkan dengan gambaran model Sibbet dengan tujuh tahap perkembangan organisasinya sebagai berikut.



Gambar 10. Keberlangsungan organisasi model Sibbet (http://www.arthuryoung.com)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketujuh tahap perkembangan organisasi model Sibbet seperti tergambar di atas adalah tahap (1) *startup* (permulaan dengan lahirnya berbagai ide-ide segar yang konstruktif), (2) *growth* (awal pertumbuhan yang ditandai dengan hadirnya figure kepemimpinan yang kuat), (3) *specialization* (tahap saat organisasi dalam kendali yang lebih terarah, hendak kemana spesifikasi visi dan misi organisasi diarahkan), (4) *institualization* (penguatan kelembagaan), (5) *regeneration* (tahap upaya pengkaderan untuk survival dan kesenimbungan), (6) *collaboration* (hadirnya kerjasama dalam berbagai bidang yang dikembangkan oleh organisasi sebagai bentuk kepercayaan dari lembaga lain), dan (7) *co-creation* (tahap di mana organisasi mencapai tujuan puncaknya).

Lebih lanjut terkait dengan budaya mutu organisasi atau perusahaan, menarik untuk dibandingkan tulisan Hermawan Kertajaya mengenai bagaimana kasus manajemen PT. Garuda Indonesia.Dalam tulisannya yang berjudul *Bermain Ala "Total Football" Bersiap Untuk "Go Public",* yang diterbitkan oleh *Garuda Magazine* (April 2010), Hermawan Kartajaya mencontohkan bagaimana manajemen Garuda Indonesia (GI) mematangkan rencana *go public.* Karena rencana tersebut memberikan ruang bagi masyarakat untuk bisa menjadi pemilik GI, maka sangat diperlukan perubahan paradigma dari organisasi vertikal menjadi horizontal.

Dalam organisasi yang pertama, budaya organisasi (*corporate culture*) berbentuk bagai piramida yang mengerucut ke atas. Masing-masing fungi bertanggungjawab ke atas untuk melakukan komando fungsional ke bawah. Sedangkan pelayanan pada pelanggan hanya dipandang sebagai hasil eksekusi *standard operating system* (SOP) dari berbagai fungsi yang ada.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kenyataannya, hampir semua pelanggan tidak begitu peduli dengan berbagai fungsi yang ada dalam internal GI tersebut. Mereka menganggap, jsutru seharusnya insan GI-lah yang yang diharapkan bisa mengerti dan melayani secara optimal. Oleh karena itu, Kartajaya juga menyatakan kurang percaya pada efektifitas model organisasi piramida terbalik, di mana pimpinan ada di bawah dan melayani bawahan.

Selanjutnya dia mengusulkan model kedua dari budaya organisasi dengan sebutan *the Jabulani organizational model*. Kata *jabulani* sendiri merupakan nama bola Piala Dunia Afrika Selatan yang berarti "merayakan" atau "membawa kebahagiaan". Jadi, nama tersebut diadopsi sebagai nama model organisasi bagi perusahaan-perusahaan yang ingin menang dan membawa kebahagiaan bagi para stakehorldernya.

Dalam penegasannya lebih lanjut, Kertajaya mengasumsikan bahwa dalam organisasi "jabulani" terdapat dua driver utama, yaitu *marketing* dan *finance.* Adapun *marketing* berposisi sebagai *top-line driver*, yang berfungsi sebagai pemberi masukan strategi dan taktik yang akan dijalankan serta nilai yang akan diciptakan bagi para pelanggan. Sedangkan *finance* berada di posisi *bottom-line driver* yang bertugas memastikan apakah semua yang dilakukan *marketing* itu telah dibiayai secara tepat, dan asset bisa diberdayakan secara produktif untuk menciptakan nilai yang optimal bagi para pemegang saham. Kedua driver tersebut harus saling menunjang dan tidak boleh saling bersaing apalagi saling jegal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 11. ***The 'Jabulani' Model of New Wave Organization*** **(Kartajaya, 2010: 56)**

Di samping dua driver tersebut, organisasi harus didukung oleh dua enabler utama, yaitu *technology* dan *talent.* Keduanya dibaratkan otak sebelah kiri dan otak sebelah kanan. Penguasaan teknologi informatika dan komunikasi serta segala teknologi lain yang terkait dengan industry merupakan *left-brain enabler* organisasi. Sementara kecerdasan dan bakat (talenta) sumber daya manusia yang benar-benar menjadi *human capital* merupakan *right-brain enabler* organisasi. Keduanya juga harung berjalan seimbang.

Penyediaan teknologi canggih dan peralatan sejenisnya tanpa disertai dengan talenta SDM yang mampu memaksimalkannya hanya akan menjadi penyebab pemborosan. Sebaliknya, ketersediaan telanta organisasi yang hebat hanya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan menjadi sia-sia tanpa didukung dengan teknologi yang memadai.

Gambar 12. Empat tipe faktor-faktor berpengaruh menentukan budaya total organisasi (Jens J.Dahlgaard et al., 2007: 245)

Kendati organisasi telah memiliki dua *driver* utama hebat dan dua *enabler* utama yang dahsyat, semuanya akan menjadi sia-sia jika dalam sebuah organisasi memiliki *central executor* yang lemah. Jangankan organisasi bisa survive, alih-alih organisasi malah kolaps dengan segala potensi yang tak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terpakai. Oleh karena itu, *central executor* juga harus kuat, terutama dalam menjalankan *operation* atau *production.*

Sebab, di dalam keduanya terjadi *value creation* secara nyata, dan hanya dengan *operational excellence* yang berlangsung secara optimal, semua internal ataupun eksternal organisasi akan puas. Di sinilah, indikator utama mutu organisasi akan tercipta, tidak hanya bagi pelanggan, tetapi juga orang-orang menjalankan organisasi itu sendiri.

Paparan yang dicontohkan di atas oleh Kertajaya jika dikaitkan dengan gambar di atas, sesungguhnya mengarah pada apa yang diistilahkan oleh Jens J.Dahlgaard (2007) dengan budaya total organisasi. Sebuah budaya yang totalitasnya didukung oleh bagaimana tipe perusahaan, lingkungan alam, karakter khusus perusahaan dan karakater karyawannya. Semuanya terangkum dalam system nilai (*value memes*) yang mendasari.

C. Korelasi Budaya Mutu dengan Komunikasi

Perbedaan satu organisasi dengan organisasi lain adalah terletak pada visi dan misinya. Sebagai contoh, visi dan misi lembaga pendidikan keagamaan berbeda dengan lembaga pendidikan kejuruan. Lembaga pendidikan keagamaan secara organisasional ingin mencetak *outcomes* yang berpengetahuan dan berperilaku religious.

Sedangkan lembaga pendidikan kejuruan secara organisasional memiliki visi dan misi mencetak para professional dengan skill masing-masing yang dipelajarinya. Hanya saja, visi dan misi dalam berbagai organisasi, perusahaan, atau sebuah lembaga biasanya agak sulit diketahui, bahkan oleh "orang dalam" sekalipun terkadang belum tentu mengetahuinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

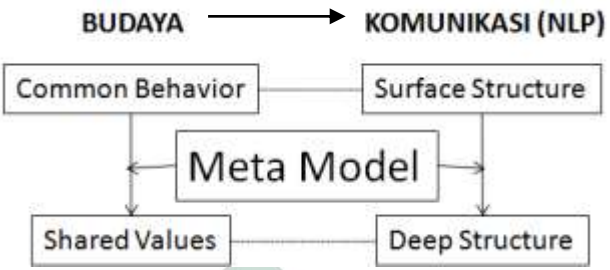
Kendati demikian, ada satu hal yang mudah dikenali oleh "orang luar" sekalipun - apalagi oleh orang dalam - mengenai bagaimana perbedaan sebuah organisasi dengan organisasi lain yang ada, yaitu budaya perusahaan atau *corporate culture.* Dalam *corporate culture* itulah terdapat nilai-nilai (*values*) suatu organisasi. *Values* tidak cukup hanya dengan ditulis, digantung dan diseminarkan, namun ia harus tercermin dalam sikap dan perilaku internal organisasi/perusahaan.

Terkait dengan hal ini, Kartajaya (Jawa Pos, 07/04/2010) dalam tulisan berserinya yang berjudul *Corporate Culture = Diferensiator di Tingkat Organisasi* menyebutkan bahwa *culture* mejadi lapisan penting kedua dalam sebuah organisasi *enterprise* setelah *inspiration.* Argumentasinya adalah karena inspirasi yang terdiri atas visi dan misi harus dijalankan dengan prinsip-prinsip tertentu. Bisa saja dua organisasi dengan visi dan misi yang sama tetapi memiliki *value* yang berbeda. Kartajaya mendefinisikan *culture* dengan membaginya menjadi dua, yaitu sebagai (1) *shared values* dan (2) *common behavior*.

Adapun *shared values* adalah nilai-nilai yang ada di dalam pikiran sebagian besar karyawan, sedangkan *common behavior* adalah perilaku mereka yang keluar dan tertangkap. Sebuah perusahaan yang sebagain besar karyawannya malas-malasan, sering membolos, terlambat masuk kerja adalah tanda-tandaa yang tertangkap dari nilai-nilai yang ada dalam perusahaan atau organisasinya. Dalam istilah kajian *neurolinguistic programming* (NLP), sebutan *shared values* atau nilai-nilai yang ada dalam pikiran karyawan dari sebuah organisasi merupakan wilayah *deep structure*, sedangkan *common behavior* atau perilaku dan sikap yang "tertangkap" atau kelihatan merupakan wilayah *surface structure.*

Atas pemahaman ini, maka peneliti menyandingkan antara keduanya dalam grafik sebagai berikut:

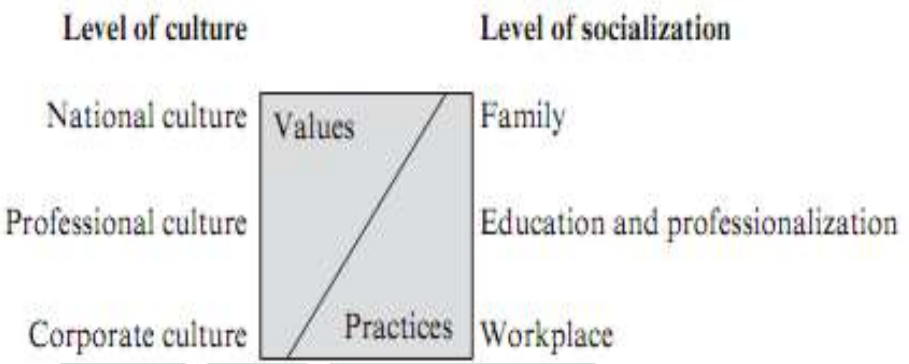
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 13. Asumsi pertautan antara elemen budaya dan komunikasi (NLP)

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa NLP merupakan domain kajian yang menjadi bagian dari budaya, di mana dalam pemetaannya dapat dibagi dalam dua elemen penting. Jika kedua elemen dari masing-masing domain, baik budaya atau komunikasi, disandingkan, maka terlihat bahwa antara keduanya terdapat sebuah kesenjangan yang dapat dijadikan sebagai subjek kajian yang akan mengkaitkan antara kedua elemen tersebut. Subjek kajian yang dimaksud dalam bagian ini sebagai meta model yang akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai sebuah realitas komunikasi sebagai bagian dari budaya organisasi, lihat dan bandingkan dengan ilustrasi di bawah ini.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



D.

E.

Gambar 14. Budaya organisasi, profesional and national (Hosfstede, 1990, in Walrave, et al., 2010: 67)

Ilustrasi di atas menegaskan bahwa tempat kerja lebih mengandung banyak muatan dalam berkerja. Pada saat di keluarga, adalah kebalikannya, harus minim kerja. Jika seorang karyawan yang masih banyak membawa pulang pekerjaanya ke rumah, patut dipertanyakan bagaimana budaya mutu korporasinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 4

MUTU PERGURUAN TINGGI: ANTARA MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

A. Manajemen Mutu Perguruan Tinggi

Adapun mengenai manajemen mutu perguruan tinggi, perlu diperhatikan pemahamannya dimulai dari mutu itu sendiri, sebab mutu merupakan penggerak dari pada manajemen bermutu. Covey yang menyebutkan bahwa mutu bermula dari sebuah pemahaman mengenai kebutuhan dan harapan *stakeholder,* namun ujung-ujungnya melebihi kebutuhan dan harapan itu sendiri. Covey juga mengatakan bahwa paradigma mutu terpadu merupakan perbaikan terus-menerus dengan tidak boleh puas oleh keadaan yang sedang berlangsung, dan tidak peduli betapa berhasilnya orang atau pihak lain yang memandangnya saat itu. (Covey, 1997, hal: 311).

Perhatian terhadap manajemen mutu terpadu (TQM) dalam lembaga-lembaga pendidikan tidak berarti kita menjadikan lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi, sebagai ajang bisnis atau indusri yang berusaha melipatkan gandakan keuntungannya dengan cara memperbaiki produknya. Namun, apa yang sebaiknya kita manfaatkan dari pendekatan TQM itu dalam pendidikan adalah pengembangan strategi manajemen

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

intruksional dalam mewujudkan mutu produk dan upaya melipatkan gandakan manfaat pengguna pertama dari penyempurnaan mutu pendidikan yaitu masyarakat dengan berbagai lembaganya, kelompoknya, atau anggotanya dalam bidang pembelajaran. (Alawana, 2004).

Teori Oakland yang memberikan beberapa bentuk perubahan budaya mutu, yaitu (1) dari kerahasiaan atau yang bersifat selentingan menjadi komunikasi terbuka antar seluruh anggota organisasi atau lembaga, (2) dari pengendalian menjadi pemberdayaan, (3) dari inspeksi menjadi pencegahan, (4) dari fokus internal ke fokus eksternal, (5) dari biaya dan penjadwalan menjadi kesesuaian terhadap mutu, (6) dari stabilitas menjadi perubahan dan perbaikan secara terus menerus, (7) dari hubungan yang sifatnya persaingan menjadi hubungan kerjasama, dan (8) dari pengalokasian dan saling melempar hal-hal yang tidak diketahui menjadi penyelesaian semua masalah sampai akar-akarnya. (Ariani, 2003: 17, 38-40).

Sementara Juran, dia menyoal tentang perencanaan mutu yang terbagi atas tiga klasifikasi yaitu perencanaan mutu strategis, perencanaan mutu multifungsional, dan perencanaan mutu departemental. (Juran, 1996: 3-103). Dalam manajemen mutu, modelnya terdiri atas model Edward Deming dengan 14 poin filosofinya tentang mutu, model Philip B. Crosby yang memperkenalkan 14 langkah pengembangan mutu, dan model Joseph M. Juran dengan trilogi mutunya yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu. (Ariani, 2003: 20-24). Adapun ke14 langkah pengembangan mutu Deming berisi antara lain.

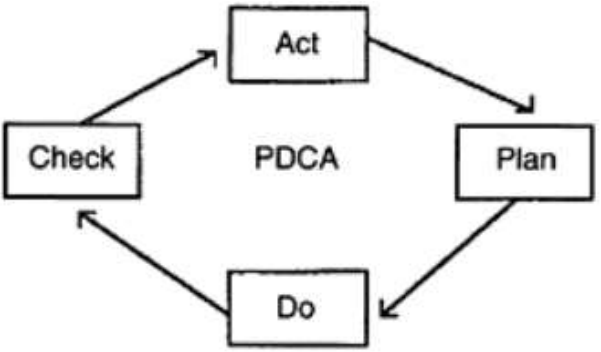
1. Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan, maksud dan tujuan organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh manajer maupun karyawan.
3. Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan mengurangi biaya.
4. Mengakhiri pratek bisnis yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka atau uang saja.
5. Memperbaiki secara konstan dan kontinu, kapan pun sistem produksi dan pelayanan.
6. Membudayakan atau melembagakan pendidikan dan pelatihan.
7. Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan.
8. Menjauhkan rasa ketakutan. Ciptakan kepercayaan. Ciptakan iklim yang mendukung inovasi. Mengoptimalkan tujuan perusahaan, tim, atau kelompok.
9. Menghilangkan desakan atau tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan karyawan.
10. Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka, tetapi secara terus menerus melembagakan metode perbaikan.
11. Menghilangkan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*), tetapi mempelajari kemampuan proses dan bagaimana memperbaikinya.
12. Menghilangkan hambatan yang membuat karyawan tidak merasa bangga akan pekerjaan atau tugasnya.
13. Mendukung pendidikan dan perbaikan atau peningkatan prestasi setiap orang.
14. Melaksanakan tindakan atau kegiatan untuk mencapai semua tujuan atau sasaran itu.

Keempat belas langkah pengembangan mutu di atas, dipertegas oleh Deming dalam pengelolaannya dalam 4 langkah dasar, yaitu rencanakan (*plan*), kerjakan, (*do*), periksa, (*check*) dan lakukan (*act*). Lihat siklusnya dalam gambar berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 15. Siklus Deming (Jens J.Dahlgaard et al., 2007: 249)

B. Kepemimpinan Mutu Perguruan Tinggi

Kepemimpinan dalam perguruan tinggi memerlukan perhatian khusus karena dia adalah pengendali ke mana perguruan tinggi yang mengarah. Kepemimpinan mutu ini merupakan sebuah paradigma dalam mengintegrasikan *content, process* dan *people* (CPP) perguruan tinggi secara harmonis. *content* adalah visi perguruan tinggi yang mendasari gerak langkah organisasi dan menjawab tentang 'what', sedangkan *process* lebih merupakan arsitektur perguruan tinggi, yaitu elemen-elemen yang akan membentuk upaya sekaligus menjawab persoalan mengenai 'how' perguruan tinggi yang dipimpin.

Adapun *people* diekstraksikan pada pola atau kepemimpinan yang dianut, yaitu menjawab sisi 'who' dari organisasi perguruan tinggi. Fokus kepemimpinan mutu perguruan tinggi adalah budaya dan lingkungan tempat para dosen, dan karyawan bekerja, serta proses manajemen dan gaya kepemimpinan yang dapat mereka terima dengan baik.

Seperti diketahui, perguruan tinggi identik dengan *agent of social change.* Karenanya, di antara model kepemipinan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

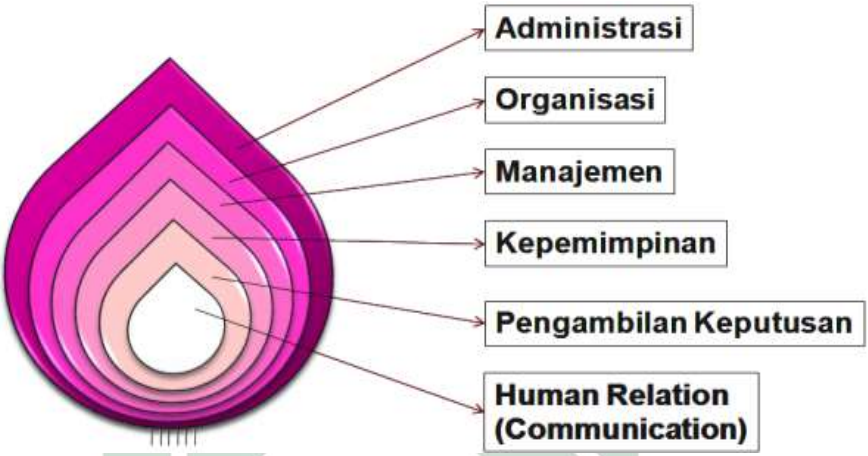
ada, maka kepemimpinan partisipatif lebih mendapatkan tempat. Sejalan dengan asumsi ini, Brett A. Gordon menganggap bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan model yang banyak diikuti dalam kepemimpinan abad 21. Gordon menyebutkan bahwa:

> A new "participatory" form of leadership has been proposed to empower teachers to achieve their goals of educating our Nation's youth. Unfortunately, a solid model of participatory leadership has never been fully developed to assist in implementing this new form of educational management.
>
> (Brett A. Gordon, 2003: 72)

Keterkaitan partisipasi kepemimpinan dengan manajemen adalah karena fungsi kepemimpinan terbagi dalam empat tahapan yaitu tahap perencanaan, tahap pengelolaan, tahap pengarahan dan tahap pengawasan. (Abdul Aziz Muhammad Malaikah, 2007, hal: 211-304). Sedangkan menurut gayanya, kepemimpinan ternyata memiliki kaitan erat dengan komunikasi.

Beberapa poin terkait dengan hal tersebut adalah meliputi makna dan tujuan kepemimpinan, asumsi gaya kepemimpinan, model gaya kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan beserta perilaku komunikasinya. (R.Wayne Pace and Don F. Faules, 2002: 276-306). Oleh karena itu, penelitin ini secara teorik berpijak kepada domain komunikasi sebagai inti dari kepemimpinan, manajemen dan organisasi, sebagaimana diungkap dalam analog "bawang Bombay" berikut ini.

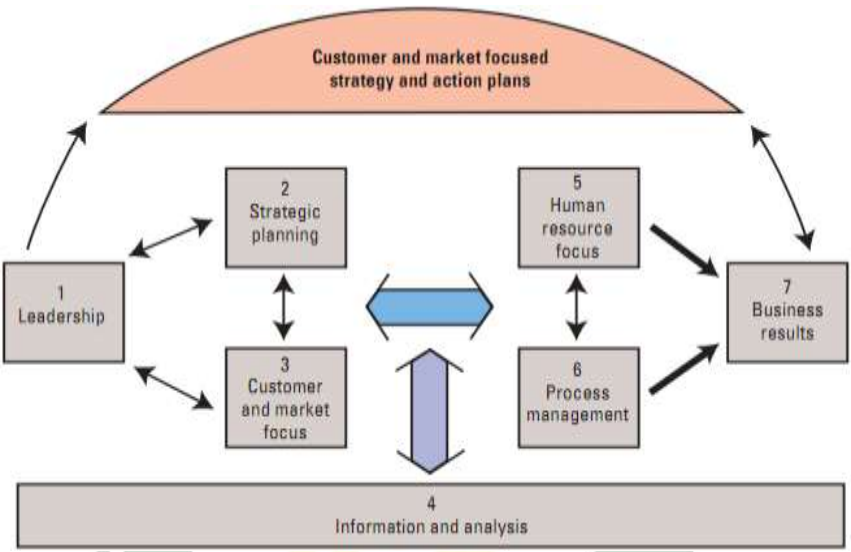
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 16. Analogi "Bawang Bombay" dari Administrasi ke *HumanRelation (Communcation)* (Alo Liliweri, 2004: 9)

Posisi pentingnya kepemimpinan dalam organisasi ini juga tergambar dalam paparan kriteria Baldrige Award, di mana penilaiain kriteria kepemimpinan menduduki pertimbangan pertama bagaimana sebuah kinerja unggulan itu berjalan. Award yang dengan istilah lengkapnya adalah *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) itu merupakan salah satu *tool* yang digunakan untuk mengukur kinerja institusi pendidikan. Tujuh kriteria dinilai adalah *leadership, strategic planning, student and stakeholder focus, information and analysis, faculty and staff focus, educational and support process management,* dan *organizational performance results.* Gambaran tersebut lebih detailnya sebagai berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 17. Kriteria Baldrige Award bagi Kerangka Kinerja Unggulan
(Vokurka et.al, 2000: 42)

Selain itu, Middleton(2001) mengungkap betapa peran pimpinan dalam upaya manajemenisu-isuterkait denganresonansibudaya mutu juga menjadi prioritas utama. Faktot-faktor tersebut adalah:

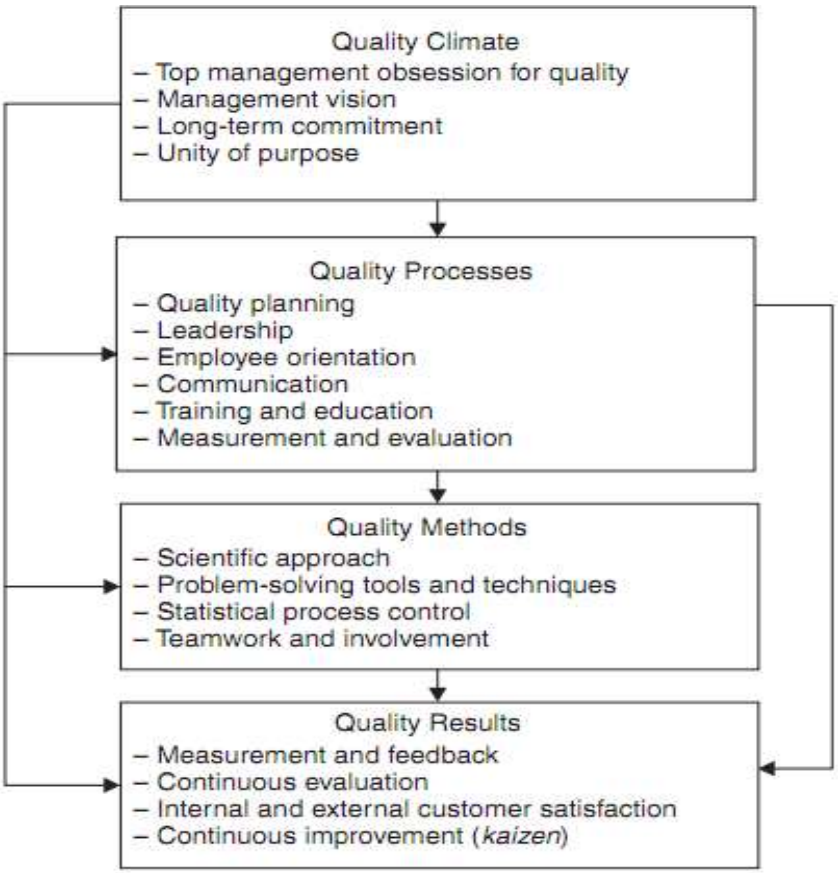
- Peranpenting darikepemimpinan.
- Mulailahdengan fokus padamasalah bisnis.
- Tahu diri (*know who you are*).
- Melakukandiagnosisbudaya.
- Fokus padaunsur-unsurbudayayang akan membantu tercapainya tujuan.
- Identifikasipenyertabudayakemana arah barudan nyaman untuk dituju.
- Membanguntimperubahanmengenaipenyertabudaya baru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Sesuaikanpenghargaan,insentif,dan sistemkontrol untukdisejajarkan
  dengan strategibaru yang diinginkan.
- Biasakan secara regular untuk mendengar (*sounding*).
- Mengelolabudaya organisasidengan latar belakangperampingan atau *backdrop of downsizing*(Middleton, 2001: 115-130).

Dalam layanan mutu akademik, Ziyad memandang bahwa kepemimpinan seharusnya senatiasa menjaga 'kelembutan' dengan mempertimbangkan beberapa pertanyaan, misalnya antara lain, apakah yang diinginkan peserta didik dari perguruan tinggi?; ke mana mereka diarahkan potensinya?; apa beda antara perguruan tinggi unggul, bersertifikat, dan terakreditasi dengan yang tidak?; bagaimana mengukur kinerja dosen?; apakah realitas pembelajaran mengarah pada mutu?; mungkinkah mengembangkan potensi sumberdaya yang ada? (Ziyad, 2007). Beberapa teori kepemimpinan mutu terkait dengan manajemen mutu dalam lembaga atau organisasi, Aiani menyebutkan antara lain adalah soal kepemimpinan transformasional vs transaksional, serta kepemimpinan dan kerja tim dalam Manajemen Mutu terpadu (TQM). (Ariani, 2003, hal: 95-120).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 18. Kerangka kerja komprehensif dalam TQM (Noronha, 2002: 29)

Dalam proses manajemen perguruan tinggi model PDCA (*plan, do, check, act*) sendiri, kepemimpinan memegang peran penting sebagai komunikator terutama pada saat proses D (*do*) dan A (*act*). Pada saat proses D, pimpinan perguruan tinggi semestinya harus mampu melakukan edukasi. Sedangkan pada proses A, pimpinan harus mampu memberikan motivasi dan sugesti.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambarannya adalah sebagai berikut.

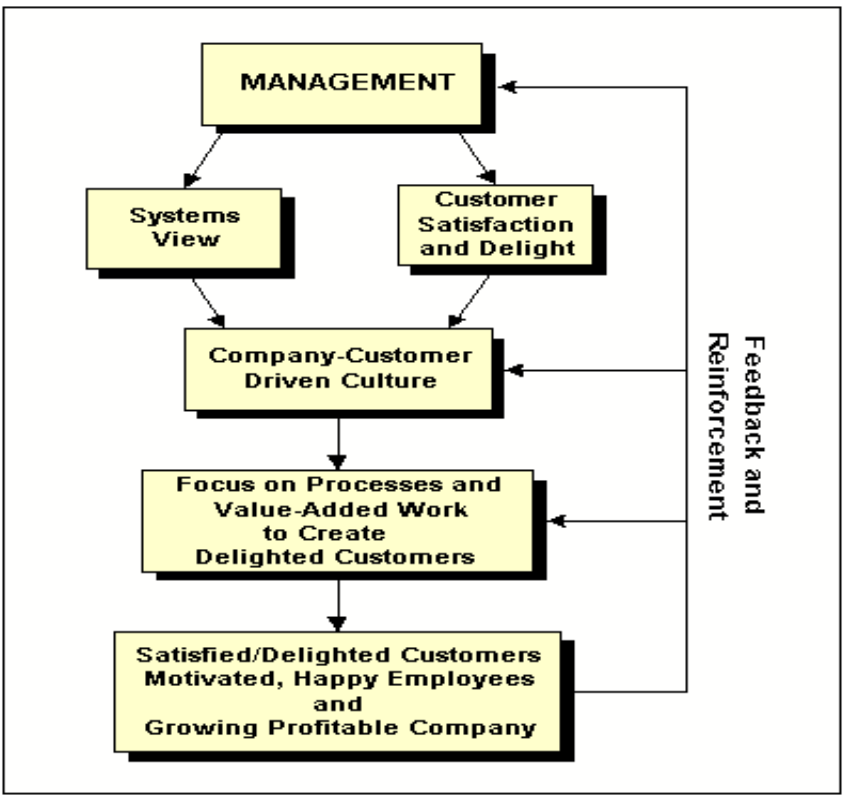
Gambar 19. Model kepemimpian PDCA
(Jens J.Dahlgaard et al., 2007: 210)

Beberapa perguruan tinggi telah banyak mengikuti program–program mutu terpadu untuk meningkatkan layanan akademiknya dengan membentuk beberapa kombinasi komponen-komponen, di antaranya, komputerisasi pemrograman kuliah, sistem dosen berprsetasi (*academic award*), penetapkan standar kerja atau rencana strategi lembaga, kerja keras, proses-proses statistik dan lain sebagainya.

Namun sesungguhnya semua itu ternyata belum merepresentasikan mutu terpadu atau mutu total. Mengapa? Sebagai jawaban patut melihat argumentasi Deming bahwa semua itu 'salah'. Mungkin elemen tertentu memang bisa mendukung mutu terpadu, namun unsur-unsur itu tidak bisa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjaminnya. Di sinilah, kepemimpinan yang berprinsip memegang perannya (Stephen R Covey, 1997: 327), sehingga rerata fenomena yang mengindikasikan pada perkembangan budaya mutu lebih dikendalikan oleh para pimpinan organisasi atau lembaganya.



Gambar 20. Budaya mutu dikendalikan oleh para manajer yang meyakini pandangan peemahaman sistem bahwa keberadaan perusahaannya adalah untuk menciptakan hubungan saling menguntungkan (*a mutual beneficial relationship*) antara perusahaan dengan pelanggan (John A. Woods, 1996)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF

PENGURUS WILAYAH

NAHDLATUL ULAMA

PROVINSI JAWA TIMUR

PIMPINAN WILAYAH

Jam'iyyatul Qurro wal Huffazh

NAHDLATUL ULAMA

PROVINSI JAWA TIMUR

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 5

VALUE MEMES: ANTARA GRAVES DAN SANUSI

Apa yang anda lakukan mencerminkan keadaan *Change DNA* anda. Jangan sia-siakan harta berharga ini!

(Rhenald Kasali, 2007: 118)

Sebagai kajian yang terkait dengan domain psikologi budaya (*psychocurtural*), maka teori dalam kajian ini tidak akan meninggalkan bahasan mengenai *value memes*, atau dalam beberapa artikel ditulis dengan vMEMEs. Penulisan tersebut sebagaimana peneliti temukan dalam buku induk vMEMEs, yang berjudul *Spiral Dynamics* yang ditulis oleh Don Beck dan Chris Cowan (1996: 3) sejak halaman bab pertama.

Keduanya merupakan penggagas dan penemu teori vMEMEs yang dalam paparannya banyak didasarkan pada teori psikologi Clare W. Graves . *Spiral Dynamics* ini kemudian memperoleh status *trade mark* (™) dari National Value Center, Inc. Menariknya, gagasan system nilai yang mereka tawarkan meski terkesan lengkap, namun belum menyentuh substansi nilai itu sendiri. Dalam konteks ini, Achmad Sanusi menyuguhkan perspektf system nilai yang agak berbeda, namun dalam konsepnya yang lebih

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sederhana justru ditemukan jawaban dari apa yang tidak mampu dijawab oleh tokoh-tokoh sebelumnya.

Namun, sebelum memahami lanjut memahami system nilai antara keduanya, patut diperhatikan, sebuah pernyataan langsung dari Rienald Kasali (2007) yang terinspirasi oleh Matin Luther King, sebagai berikut.

Anda mungkin pernah mengalami masa-masa sulit, menghadapi kelompok-kelompok tertentu yang menentang langkah atau kebijakan yang anda ambil. Atau anda sendiri pernah merasa tidak nyaman dengan pemimpin anda. Anda melawan, menghambat, membuat surat-surat kaleng, melakukan tindakan-tindakan intimidatif, atau mengorganisir kekuatan yang dapat menghambat gerak langkah pemimpin anda. Anda ingin agar dia cepat-cepat diganti karena "self interst" anda terusik. Atau anda ingin yang bersangkutan dipermalukan. Apakah anda lakukan secara *gentelment* dan terbuka? Atau, mungkin anda lakukan terselubung, sambil mengancam-ancam, apakah anda resah, atau kaku, semua mencerminkan kadar DNA Perubahan yang anda miliki. (Kasali, 2007: 118-119)

Inti dari ungkapan di atas mengisyaratkan bahwa setiap individu maupun kelompok mempunyai sebuah potensi ingin berubah, yang disebut dengan *Change DNA.* Istilah tersebut sebenarnya terilhami oleh berbagi riset dan temuan sebelumnya, terutama oleh psikolog Graves, Beck dan Cowan sebagai vMEME.

A. Sistem Nilai Clare Model W. Graves

Dalam memahami teori yang diusung ketiga psikolog tersebut, di sini perlu juga dipahami beberapa istilah penting terkait dengan vMEMEs, antara lain:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- SEMEs, yaitu sesuatu yang bersifat terlihat (tangible) seperti kata-kata, simbol, ikon dan objek yang sekaligus menjadi produk akhir dan kandungan spesifik dari sebuah vMEME.
- THEMEs, yaitu sesuatu yang bersifat tak terlihat (intangible) seperti ide, isu, peristiwa dan sebagainya yang merepresentasikan sebuah vMEME, seperti agama, filsafat, peristiwa social budaya, peringatan.
- MEMEs, yaitu sesuatu yang diperoleh melalui komunikasi, di antaranya SEMEs, THEMEs, pandangan dunia (*Worldview*), sikap dan kepercayaan, karakter dan lain-lain.
- GENEs, yaitu keturunan biologis seperti bentuk dan karakter fisik, kecerdasan, potensi penyakit dan lain-lain.
- *Worldviews*, merupakan cara untuk mengetahuim menafsirkan dan menyaring berbagai peristiwa kebangkitan yang dapat diakses oleh vMEMEs
- *Mindsets,* yaitu vMEMEs yang diaktifkan oleh situasi dan kondisi tertentu dalam merespon maslah kehidupan tertentu. Hal ini terbentuk oleh pengalaman terdahulu.

Dalam definisinya, vMEME sendiri seringkali dianggap sebagai 'DNA' psikologis budaya (*psychocurtural*) dan organisasi manusia. Berbeda dengan DNA bilogis yang lebih mengacu pada identitas genetika manusia, vMEMEs mengacu pada unit-unit informasi alamiah dari tubuh manusia dan ia tercipta dengan pelibatan asam amino di otak saat system saraf beraksi terhadap suatu peristiwa yang dialami oleh manusia itu sendiri.

Dengan kata lain, vMEMEs merefleksikan sebuah pandangan diri manusia terhadap dunia, merupakan sebuah inti sistem nilai (*a value system*), prinsip berorganisasi, dan cara berpikir atau *a mode of adjustment*. Karenanya, Beck dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

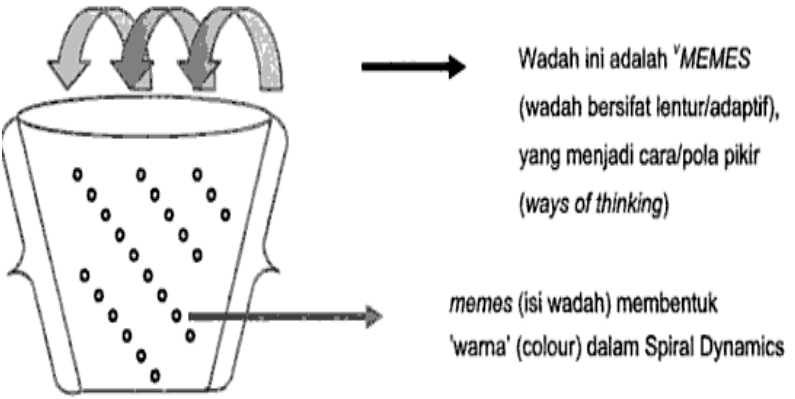
Cowan (1996: 4) menyebutkan sebagai representasi dari lima hal sebagai berikut.

Pertama, vMEMEs adalah*a core intelligence* yang membentuk sistem dan mengarahkan perilaku manusia. Kedua, ia berdampak pada semua pilihan hidup sebagai sebuah bingkai pengambilan keputusan. Ketiga, setiap vMEMEs dapat mengekspresikan sejauhmana sehat tidak sebuah mutu. Keempat, vMEEs merupakan struktur berpikir, sebagai seperangkat ide, nilai atau sebab. Kelima, ia dapat mencerahkan kondisi kehidupan baik menyangkut periode sejarah, tempat geografis, masalah eksistensi dan perubahan iklim sosial.

Dengan demikian, vMEMEs dapat disimpulkan sebagai perbedaan-perbedaan vertikal sebagai tingkat sistem dan inti cara-cara berpikir. Sedangkan MEMESsendiri merupakan perbedaan-perbedaan horizontal di antara sesama manusia, seperti budaya, warna, gender, agama, pekerjaan, gaya hidup, dan seterusnya. Dalam kalimat yang lebih sederhana, jika vMEMEs disebut sebagai cara berpikir tentang ‘suatu hal’, maka ‘suatu hal’ itulah yang dimaksud dengan MEME.

Bahaudin (2007: 59) mempertegas bahwa MEME adalah isinya (*content*), gagasan (*idea*), ataupun nilai-nilai yang menjadi sumber nilai (*value*) dalam menjawab pertanyaan ‘apa’ (*what*) dalam yang dilakukan oleh manusia. Untuk lebih jelasnya, bagaimana hubungan antara MEME dan vMEMEs, dapat dilihat dalam gambar berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 21. vMEMEs (*Spiral Dynamic Course*)
(Bahaudin, 2007: 60)

Sebuah vMEME berfungsi sebagai *neural path-way* dalam otak manusia yang akan mengendalikan pola perilaku tertentu sebagai respon terhadap stimulus yang diterimanya. Respon tresbut berlangsung dengan sendirinya karena digerakkan oleh system *limbic* atau *subconscious mind.* Karenanya, justru yang menjadi tantangan terbesar adalah bagaimana setiap reaksi perilaku tersebut dapat dipahami oleh masing-masing individu agar dapat dikendalikan demi manfaat yang lebih besar dalam sebuah kehidupan yang dihadapi, baik dalam keluarga ataupun organisasi.

Oleh karena itu, status kondisi perkembangan vMEMEs dalam sebuah organisasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap nasib organisasi itu sendiri. Jikalau vMEMEs sebuah organisasi berkembang dengan hamonis, organisasi tersebut akan berjalan indahbagai sebuha *orchestra*. Sebaliknya, jikalau dalam vMEMEs tersebut terjadi sebuah konflik, maka disfungsi organisasi akan terjadi dan akan berdampak negatif pula bagi setiap anggota di dalamnya. Bagi perusahaan, vMEMEs

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menempati posisi peran sentral sebagai pengendali budaya perusahaan. Ia akan menentukan bagaimana kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Setiap peristiwa atau pengalaman organisasi yang dialami seseorang sebagai bagian dari organisasi itu sendiri akan memperoleh pemaknaan dalam vMEMEs, sehingga yang bersangkutan akan bereaksi sesaui dengan makna tersebut. Terkait dengan hal ini, teori *spiral dynamic* menguraikan bagaimana vMEMEs beraksi dalam tiga level berbeda meskipun tetap terkait antara satu dengan lainnya (Beck and Cowan, 1996: 33), yaitu (1) *individual, organizations,* dan *societies.*

Adapun *pertama,* level individual. Apabila seseorang mempunyai vMEMEs sangat dominan, maka dia akan membentuk prioritas dan nilai-nilai dalam hidupnya dari yang paling mendasar untuk bertahan hidup sampai bagaimana dirinya memandang kehidupan masyarakat di sekitarnya.Untuk itu, vMEMEs yang tidak sehat dalam diri seseorang, akan membuatnya menjadi sumber masalah dalam bagi keluarga dan masyarakatnya.

Kedua, level organisasi. Keberhasilan dan kegagalan sebuah sebuah organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan kompetisi global sangat bergantung pada bagaimana vMEMEs di dalamnya sebagai 'DNA' psikologi budaya yang dimiliki. Pada suatu kondisi tertentu, sebuah vMEMEs organisasi terbangun tanpa disadari oleh individu di dalamnya, sehingga karena tidak mampu dikendalikan dengan baik, akhirnya malah mejadi sumber konflik bagi vMEMEs para individu di dalamnya.

Ketiga, level masyarakat. Dalam sebuah masyarakat, baik local atau nasional, harus mampu memahami dan membangun vMEMEs yang sesuai untuk menciptakan harmony dalam menghadapi tranformasi sosial yang terjadi bagai turbulen.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemahaman kolektif dan pengeloaannya akan menghindari masyarakat dalam kondisi kacau. Bagaimanapun, situasi kacaunya masyarakat merupakan kegagalan memahami berbagai pihak untuk memahami bagaimana vMEMEs pada masyarakat tertentu.

Kendati demikian, teori *spiral dynamics* sama sekali tidak berarti sebagai model mengenai tipologi manusia. Teori ini merupakansutau perangkat yang spesifik untuk memahami dan mengelola sesuatu yang paling dalam dari kecerdasan yang dimiliki oleh manusia (*core intelligences*). Istilah *core intelligences* inilah yang disebut oleh psikolog Graves sebagai *value system.* Karenanya, *value system* di sini berbeda dengan pengertian mengenai *values* atau nilai-nilai sebagai *guiding principle* dalam menentukan standar baik buruk atau benar salahnya dalam sebuah kehidupan masyarakat atau *operating beliefs* dalam konteks budaya organisasi.

Yang dimaksud dengan *value system* oleh Graves sebagai *core intelligences* jauh lebih dalam lagi dari nilai-nilai (*values*), keyakinan *(beliefs*) dan norma etika yang ada. *Core intelligences* ini mampu menggerakkan perubahan internal manusia (*intangible*) yang akan mengubah pola pikir mereka dan pada akhirnya akan memperlihatkan perubahan yang bersifat *tangible,* yaitu aksi dan kinerja yang terjadi (Bahaudin, 2007: 63). *Core intelligences* atau yang sering juga dikenal diperkenalkan sebagai kecerdasan kolektif itu berlaku bagi seluruh individu dan budaya.*Spiral dynamics* dengan demikian memberikan cara bagaimana memahami meta model atau ‘aturan tersembunyi’ yang tidak disadari membuat perilaku manusia begitu beragam.

Setiap pekerjaan dengan fungsi berbeda dalam sebuah organisasi akan membedakan pula bagaimana vMEMEs di dalamnya. Perbedaan tersebut seringkali menjadi perselisihan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam rapat anggota atau karyawan mengenai masalah apa saja yang terjadi dan harus dihadapi organisasi dan perusahaan. Mungkin saja, ada seorang karyawan yang menderita dengan perubahan vMEMEs atas masalah keluarga, atau dari masalah kehidupan umumnya. Banyak di antara upaya perubahan terlihat gagal hanya karena kehilangan *anchor* dari vMEMEs yang mengakibatkan seseorang mempertahankan diri.

Lalu apa sebenarnya *spiral dynamics* yang menentukan sebuah aksi dari setiap sMEMEs. Untuk menjawab hal tersebut, Beck dan Cowan (1996: 41) mengurai delapan jenjang dinamika berbentuk spiral dari inti atau'DNA' vMEMEs dalam sistem warna (*the color system*). Adapun sistem warna yang dimaksudkan adalahsebagaimana berikut.

Tabel 1. Daftar vMEMEs dalam sistem warna I (Sumber: Beck and Cowan, 1996: 41, bandingkan Bahaudin, 2007: 66)

vMEME	Nama Populer	Motivasi Dasar
Kuning tanah (*Beige*)	Bertahan (*SurvivalSense*)	Memiliki pemikiran otomatis, struktur ikatan kelompok yang kendur (*loose bands*) dan didasari proses bertahan hidup
Ungu (*Purple*)	Kekeluargaan (*KinSpirits*)	Memiliki pemikiran animistik, struktur kelompok-kelompok seperti suku dan didasari berbagai proses sirkular
Merah (*Red*)	Kekuatan (*PowerGods*)	Memiliki pemikiran egosentrik, struktur penguasaan, didasari pada eksploitasi dan proses meraih kekuasaan
Biru (*Blue*)	Tujuan (*TruthForce*)	Memiliki pemikiran absolutistik, struktur bentuk piramida dan didasari tujuan, pengendalian, bahkan proses

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		otoriter
Jeruk (*Orange*)	Pencapaian (*StriveDrive*)	Memiliki pemikiran multiplistik, struktur delegatif, didasari pada pencapaian, otonomi dan proses strategis
Hijau (*Green*)	Kemanusiaan (*HumanBond*)	Memiliki pemikiran relativistik, struktur kesetaraan, didasari berbagai proses, baik pengalaman atau konsensus
Kuning (*Yellow*)	Kelenturan (*FlexFlow*)	Memiliki pemikiran sistemik, struktur interaktif, didasari proses integratif
Pirus (*Turquoise*)	Pandangan Luas (*GlobalView*)	Memiliki pemikiran holistik, struktur yang global, dengan proses berkelanjutan dan ekologis

Sistem warna ini diperkenal oleh keduanya sejak tahun 1970-an untuk lebih menyederhanakan elemen grafis yang biasa digunakan sebelumnya oleh Grave dalam sesi-sesi traning. Graves telah menggunakan pasangan surat (*Greek Letters*) untuk merujuk pada tiap tingkatan dan belum dianggap terkait apapun dengan *memetics.* Berikut ini dapat diperbandingkan antara keduanya.

Tabel 2. Perbandingan Klasifikasi vMEMEs antara Graves dengan Beck & Cowan
(Sumber: Graves, 1974: 72-78, Beck and Cowan, 1996: 41)

SECOND T I E R	
EXPERIENTIALISTIC Existence *Second Being Level*	*TURQUOISE, GlobalView* *Holistic/Experiential*
COGNITIVE Existence *First Being Level*	*YELLOW, FlexFlow* *Systemic/Integrative*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

FIRST TIER	
PERSONALISTIC Existence	*GREEN, HumanBond*
Fifth Subsistence Level	*Relativistic/Sociocentric*
MATERIALISTIC Existence	*ORANGE, StriveDrive*
Fifth Subsistence Level	*Materialistic/Achiever*
SAINTLY Existence	*BLUE, TruthForce*
Fourth Substence Level	*Absolutistic/Saintly*
EGOCENTRIC Existence	*RED, PowerGods*
Third Subsistence Level	*Egocentric/Exploitative*
TRIBALISTIC Existence	*PURPLE, KinSpirits*
Second Subsistence Level	*Animistic/Tribalistic*
AUTOMATIC existence	*BEIGE, SurvivalSense*
First Subsistence Level	*Automatic/Instinctive*
CLARE GRAVES	**BECK & COWAN**

Lebih lanjut,Beck dan Cowan (1996: 45-47) memberikan rincian atas kedelapan 'DNA' dari vMEMEs dalam dua lapis (*tier*), lapis pertama merupakan merupakan subsistensivMEMEs yang terdiri dari warna kuning tanah, ungu, merah, biru, orange, dan hijau. Sedangkan lapis kedua adalah menjadi vMEMEs yang terjadi dari warna kuning, dan pirus. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut.

Lapis Pertama

- **Krem(*Beige*)** , vMEME survivalistik, **kebangkitan pertama**

  Tema dasar: Apakah anda hanya harus berdiam diri?

  Karakter keyakinan dan aksi:

  - Menggunakan instincts dan kebiasaan untuk bertahan/*survive*
  - Masing-masing diri (*distinct self*) hampir bangkit dan *sustained*
  - Makanan, air, seks, dan keamanan menjadi prioritas
  - Format mempertahankan diri menuju ke kehidupan yang lama (*perpetuate life*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dapat dijumpai di: masyarakat tempo dulu (*the fisrt people*), bayi baru lahir, orang tua yang pikun, masyarakat jalanan yang sakit mental, dan lain-lain.

- **Ungu(*Purple*)**, vMEME magis, **kebangkitan kedua**
  Tema dasar: Menjaga spirit kebahagiaan, kehangatan kelompok dan keamanan
  Karakter keyakinan dan aksi:
  - Mematuhi kehendak spirit manusia (*beings*) dan tanda-tanda mistik
  - Memperlihatkan kesetiaan pada pimpinan, orang tua, leluhur dan kelompok (*clan*)
  - Melindungi objek-objek, tempat, dan peristiwa suci
  - Memperhatikan upacara suci, siklus musiman dan kebiasan/adat istiadat suku

  Dapat dijumpai di:masyarakat yang percaya dengan malaikat pelindung dan santet (*voodoo*), misalnya kutukan, sumpah pocong, dendam masa lalu, tarian dan nyanyian bawah sadar (*seperti kuda lumping*), ritual dan kepercayaan mistik etnik dan lain-lain. Hal terlihat kuat sekali di masyarakat, kelompok, tim olah raga dan perusahaan-perusahaan Dunia Ketiga.
- **Merah(*Red*),** vMEME impulsive, **kebangkitan ketiga.**
  Tema dasar: Jadilah diri anda sendiri dan lakukan apa yang anda inginkan.
  Karakter keyakinan dan aksi:
  - Dunia merupakan sebuah belantara yang penuh dengan ancaman dan predator
  - Pembebasan (*break free*) dari segala dominasi atau cenderung menempat diri sesuai dengan kehendak hati
  - Mempunyai harapan tinggi (*stands tall*) respect dengan tuntutan dan suka memerintah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dapat dijumpai di: kerajaan feodalis, puisi kepahlawanan (seperti *AKU* karya Chairil Anwar), bintang rock liar, dan lain-lain.

- **Biru(*Blue*),** vMEME purposif, **kebangkitan keempat**.
  Tema dasar: Hidup mempunyai makna, arah, dan tujuan dengan penetapan lebih dulu hasil yang diharapkan (*predetermined outcomes*).
  Karakter keyakinan dan aksi:
  - Sebuah pengorbanan diri pada Penyebab *transcendent*, Kebenaraan dan Jalan kesalehan (*righteous*).
  - Pesan yang menguatkan kegiatan berdasarkan prinsip-prinsip keabadian dan absolute.
  - Hidup saleh menghasilkan stabilitas saat ini dan jaminan ganjaran masa depan
  - Kata hati dikontrol oleh rasa bersalah, setiap orang punya keseuasin tempatnya sendiri
  - Hukuman, peratutan dan disiplin membangun karakter dan moral.

  Dapat dijumpai di: Amerika puritan, China konfusian, fundamentalisme Islam, Yahudi hasidik, Inggris dikensian, patriotism, dan lain lain.
- **Jeruk(*Orange*),** vMEME *achievist*, **kebangkitan kelima**.
  Tema dasar: Lakukan apa yang anda minati dengan permainan untuk menang.
  Karakter keyakinan dan aksi:
  - Perubahan dan keunggulan merupakan bagian tak terpisahkan dari skema pikiran.
  - Kemajuan dengan mempelajari persoalan semesta dan mencari jalan keluar terbaik
  - Menggunakan sumberdaya alam untuk berkarya dan menyebarkan kehidupan yang baik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Optimis, berani ambil resiko dan percaya diri untuk meraih sukses
- Masyarakat berhasil melalui strategi, teknologi, dan kompetisi.

Dapat dijumpai di: tim sukses, penjajahan, perburuan tropi, perang dingin, insdustri kosmetik, dan lain-lain

- **Hijau(*Green*),** vMEME komunitarian, **kebangkitan keenam.**

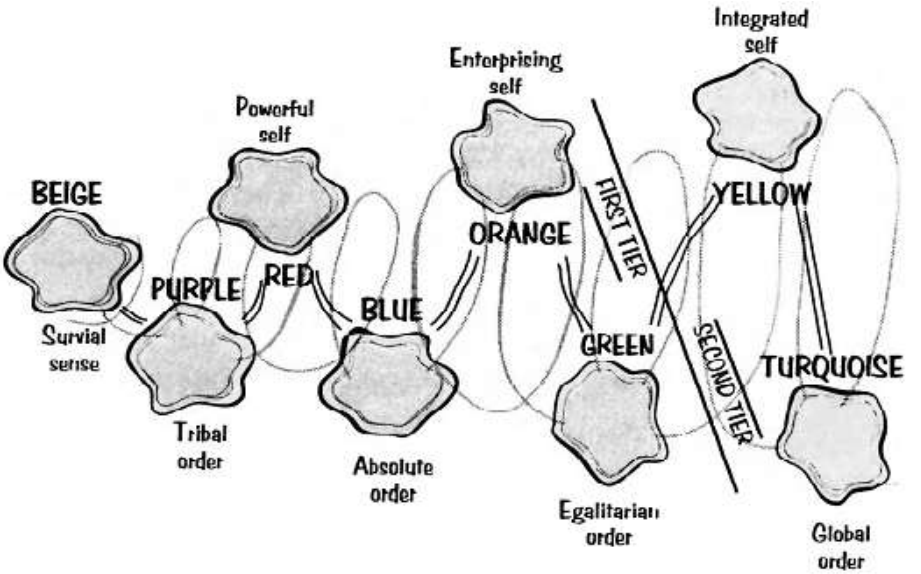
Tema dasar: Carilah kedamaian dalam diri sendiri dan bersama yang lain mengembangkan dimensi-dimensi kepedulian bersama.

Karakter keyakinan dan aksi:

- Spirit kemanusiaan harus dibebaskan dari ketamakan, dogma dan adu domba
- Perasaan, kepekaan dan kepedulian menggantikan rasionalitas yang kaku
- Penyebaran sumberdaya alam dan peluang yang sama bagi semuanya
- Penyegaran spiritualitas, membawa harmoni, dan pengayaan *huma development*

Dapat dijumpai di: musik John Lennon, teologi liberal, organisasi Green Peace, Jimmy Carter, perlindungan satwa, dan lain-lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar22. ***Spiral 'DNA' of vMEMEs***
(Beck dan Cowan, 1996: 49)

Lapis Kedua

- **Kuning(*Yellow*),** vMEME integratif, **kebangkitan ketujuh.**

  Tema dasar: Hidup dengan penuh tanggungjawab sebagaimana apa adanya dan belajar untuk menjadi apa yang diinginkan.

  Karakter keyakinan dan aksi:

  - Hidup merupakan kalaedoskop atas hirarki, system, dan bentuk alam.
  - Kecemerlangan eksistensi dinilai lebih dari kepemilikan materi.
  - Fleksibilitas, spontanitas dan fungsionalitas memiliki prioritas tinggi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Pengetahuan dan kompetensi menggantikan rangking, status dan kekuatan
- Perbedaan dapat diintegrasikan dalam konsidi saling ketergantungan, arus alami (*natural flows*).

Dapat dijumpai di:Tujuan Deming, theory Chaos, teknologi kepatutan, dan lain lain.

- **Pirus(*Turquoise*),** vMEME holistik, **kebangkitan kedelapan.**

Tema dasar: Mengalami keutuhan eksistensi melalui pikiran dan spiritual.

Karakter keyakinan dan aksi:

- Dunia adalah tunggal, organisme yang dinamis dengan segala pikiran kolektifnya.
- Diri merupakan bagian dari suatu hal yang besar (*compassionate whole*)
- Setiap hal terkait dengan hal lainnya dalam kesatuan ekologis (*ecological alignments*)
- Energy dan informasi menyebar keseluruh pelosok bumi
- Pemikiran holistik, intuitif dan aksi kooperatif sangat diharapkan.

Dapat dijumpai di: teori David Bohn, Metaman Gregory Stock, ide-ide Gandhi mengenai harmoni pluralistik, dan lain-lain.

Sebenarnya, selain ke delapan fase dinamika spiral "DNA' vMEME di atas, diyakini masih ada lagi yang kesembilan, yaitu warna **Karang** (*coral*). Hanya saja Beck dan Cowan (1996: 47) masih menganggapnya belum jelas (*still unclear*). Jenjang spiral tertinggi ini belum dapat diketahui bagaimana perubahan lingkungan kehidupan yang akan terjadi.Sebagai penjelasan lebih lanjut mengenai sistem warna ini, dapat dilihat deskripsi singkat menurut struktur, perspektif,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motivasi, system pembelajaran, proses, emosi, tombol panas/dingin, dan tujuan hidup, dalam tabel berikut.

Tabel 3. Daftar vMEMEs dalam sistem warna II

vMEME	Krem	Ungu	Merah	Biru	Jeruk	Hijau	Kuning	Pirus
Struktur	Kelompok lepas	Tribal/ suku	Kerajaan/ kekuasaan	Piramidal	Delegatif	Egaliter	Interaktif	Global
Perspek-tif	Reaktif/ otomatik	Animistik /auitistik	Egosentrik	Absolutistik	Materialis, multiplistik	Pluralistik/ Relatifistik	Existensi/ sitemik	Diferensial /holistik
Motivasi	Psikologis periodik	Psikologis periodik	Psikologis survival	Order/keb ermaknaan	Ketercukup an, skills	Cinta/angg ota	Harga diri	?
Sistem Pmbljrn	Pembiasaan	Classical conditioning	Operant Conditioning	Avoidant	Ekspektasi	Obervasi	?	?
Proses	Survivalistik	Melingkar	Exploitasi	Autoriter	Strategik	Konsensus	Integratif	Mengalir
Emosi	Berdasarkan kepuasan biologis	Berdasarkan ketakutan & takhayul	Menahan marah & hindari malu	Rasa bersalah terus	?	Rasa/beba n tanggung jawab	Kinerja dan fungsi yang dibutuhkan	Sipirit kesadaran Iberal
Tombol Panas	Makanan, air, seks	Ritual, figur kuat, mistik	Kepahlawa-nan, reward	Tugas, ketaatan	Sukses, menang	Teamwork, sharing	Bebas memilih	?
Tombol Dingin	Iklim, sakit fisik, haus	Tabu,tidak hormat	Tantangan, tidak berdaya	Kontra agama,adat	Gagal negosiasi	Membagi kelompok	Kepatuhan, meniru	Realitas samar
Tujuan hidup	Pemenuhan kepuasan fisik untuk menjamin keberlanjuta n survival	Untuk mendapat rasa nyaman & aman dg menjaga adat suku	Meraih kekuasaan dan dominasi dari setiap tantangan	Nyaman dg mentaati symbol-simbol perintah	Dapat materi & kekuasaan /menahluk kan dunia	memiliki hubungan yang baik dengan yang lain & egaliter	Mendekat-kan kembali manusia dengan semesta	?

Berdasarkan pertimbangan bagaimana kondisinya, perubahan dalam vMEMEs terdiri dari 6 kondisi, yaitu potensial, solusi, perselisihan (*dissonance*), hambatan (*barrier*), pengertian mendalam (*insight*), dan konsolidasi. Masing-masing penjelasan sederhananya sebagai berikut (Beck and Cowan, 1996: 75-85).

- Kondisi 1 – potensial, merupakan penilaian kapasitas sesorang atau kelompok untuk berubah ke arah yang diharapkan. Syarat agar menemukan kondisi ini adalah cara berpikir harus terbuka.

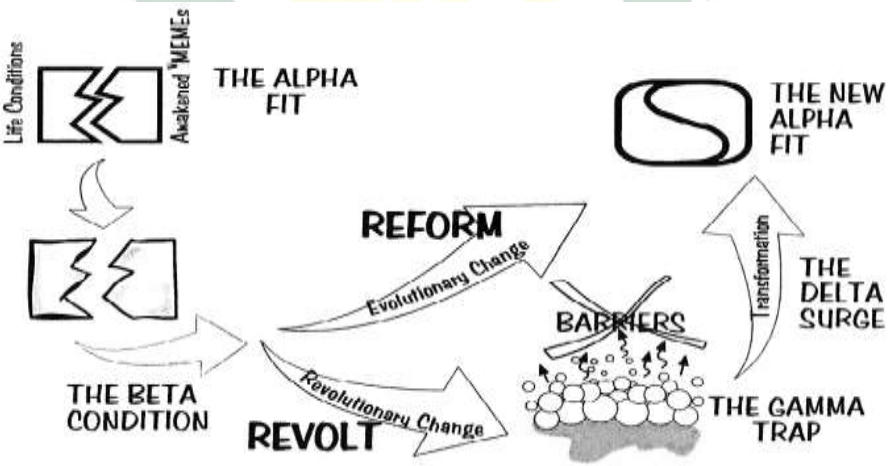
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Kondisi 2 – solusi, setiap masalah terkait vMEME dikelola untuk dicarikan solusinya. Perubahan berikutnya tak dapat diharapkan terjadi manakala masalah atau ancaman belum terpecahkan.
- Kondisi 3 – perselisihan (*dissonance*), biasanya berlangsung karena munculnya keasadaran adanya kesenjangan berkembang kehidupan yang ditargetkan dengan kondisi yang sedang berlangsung.
- Kondisi 4 – hambatan (*barrier*), yaitu identifikasi adanya penghalang dan usaha mengatasinya.identifikasi dilakukan secara nyata, sehingga dapat diteruskan dengan mengeliminasi, melewati atau menetralkan penghalang tersebut.
- Kondisi 5 – pengertian mendalam (*insight*), memahami penyebab dan alternative untuk menyehatkannya, sehingga dapat dimengerti sistem bagaimana yang mesti diprioritaskan.
- Kondisi 6 – konsolidasi, yaitu kolektifitas untuk mendukung sebuah transisi.

Merujuk pada pertanyaan Barbara Jordan, yaitu: Bagaimana sebenarnya perubahan demi perubahan terjadi (*from what, to what*) – yang diambil sebagai sub judul bagian ini – maka hal sangat urgen mengingat di manakah seorang individu, organisasi atau masyarakat berada perlu dilihat dan diukur guna pengembangan lebih terarah dan mengacu pada mutu yang ditagertkan. Terkait hal ini, Graves memberikan kategorisasi yang dikenal dengan lima surat Yunaninya, yaitu alpha, beta, gamma, dan delta. Lima fase inilah yang kemudian dikenal juga sebagai fase perubahan vMEME (Beck and Cowan, 1996: 85-92). Adapun penjelasan singkat dari masing-masing fase perubahan tersebut sebagai berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Alpha, adalah sebuah fase dengan tensi dinamik yang memperlihat adanya kesesuaian vMEME dengan kondisi kehidupan.Misalnya, sebuah perusahaan merasa dalam kondisi baik-baik saja dalam kinerja dan opersionalnya. Ini merupakan fase kestabilan dan keseeimbangan.
- Beta, adalah sebuah fase kegamangan, ketidakpastian, penuh pertanyaan bahkan frustasi. Problematika 'beta' lebih nyaman dirasakan daripada dikatakan.
- Gamma, adalah sebuah fase dengan status kemarahan, keputusasaan dan revolusi. Dalam fase ini, perihal yang buruk bisa dipandang tidak jelas.
- Delta, adalah sebuah fase perubahan cepat dan penuh kegembiraan (antusias) karena penghalang dapat teratasi dan hal-hal yangmengekang telah berlalu.
- New Alpha, adalah sebuah fase yang mencerminkan konsolidasi gagasan dan pengertian yang mendalam dari fase-fase sebelumnya.



Gambar 23. Langkah pergeseran dari vMeme ke vMeme atau *Vertical Change of vMEMEs* (Beck and Cowan, 1996: 86)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkam menurut variasi perubahan vMEME, ada tujuh variasi perubahan (*change variation,* atau disingkat dengan CV) yang terbagi dalam tiga tema, yaitu horizontal, miring (*oblique*), dan vertikal. Yang dimaksud dengan tema horizontal adalah perubahan dalam spiral sendiri bersifat stabil, tema miring adalah di mana terjadi perubahan antar turbulen vMEME dan tema vertikal adalah perubahan yang terjadi karena pergeseran dari vMEME ke vMEME.

Pada tema horizontal,variasi perubahan terdiri dari CV-1*Fine Tune*, CV-2 *Expand Out.* Pada tema miring (*oblique*) terdiri dari CV-3*Stretch Down*, CV-4*Stretch Up*. Pada tema vertikal terdiri dari CV-5*Break Out*, CV-6*Up Shift*, dan CV-7*Quantum* (Beck and Cowan, 1996: 93). Secara lebih rinci, penjelasan masing-masing variasi perubahan dalam *spiral dynamics* adalah sebagai berikut.

- CV-1 *Fine Tune*(Trim-Aplha), yaitu mengambil keputusan sederhana dalam sebuah sistem, dan berani membuat langkah untuk menggerakkannya.
- CV-2 *Expand Out*(Re-Suffle-Alpha), yaitu melakukan perubahan elemen atau masyarakat untuk mencapai tujuan, merupakan bentuk pengayaan, dan pengembangan.
- baru diperkenalkan, kendati asumsi operasionalnya masih yang dasar.
- CV-4*Stretch Down*Regress-Beta), yaitu kembali kepada perpsektif yang semula untuk mengatasi masalah. Di sini, belum terjadi perubahan yang tetap, hanya bersifat keputusan sementara sebelum kembali peraturan yang dasarnya.
- CV-5 *Stretch Up*(Progress-Beta), yaitu tetap berpikir dominan dalam posisi vMEME yang asli tapi menggabungkan elemen-elemen dari beberapa vMEMEs yang lebih kompleks.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- CV-6*Break Out*(Attack-Gamma), yaitu mencirikan perubahan revolusioner, pada umumnya digunakan untuk menyerang hambatan (*barrier*) yang perlu dilenyapkanatau diganti dengan yang baru.
- CV-7*Up Shift*(Morph-Delta), yaitu menjelaskan pergeseran masa kritis dari sebuah level vMEME menuju pada Spiral berikutnya, umumnya perubahan berbentuk evolusioner sebagai lapisan baru yang ditambahkan.
- CV-8*Quantum Change* (Delta), yaitu variasi perubahan yang besar (*massive*) ditandai dengan adanyapergerakan dari sejumlah vMEMEs dalam waktu yang bersamaan dengan segala variasinya.

Dalam perkembangannya, teori value memes dalam model 'spyral dynamics' dari penelitian Clare Graves diperluas lagi oleh Cowan. Dalam perspektif lain, Milton Rokech (Kondarkal, 2007) menganggap nilai itu terbagi dalam dua macam, nilai terminal dan nilai instruksional dalam 18 buah. Nilai terminal berkaitan dengan keinginan atau pernyataan keberadaan suatu hal, sedangkan nilai isntruksional mengacu pada apa yang lebih diutamakan dari sebuah perilaku. Untuk lebih jelas, berikut ini dapat dilihat tabelnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

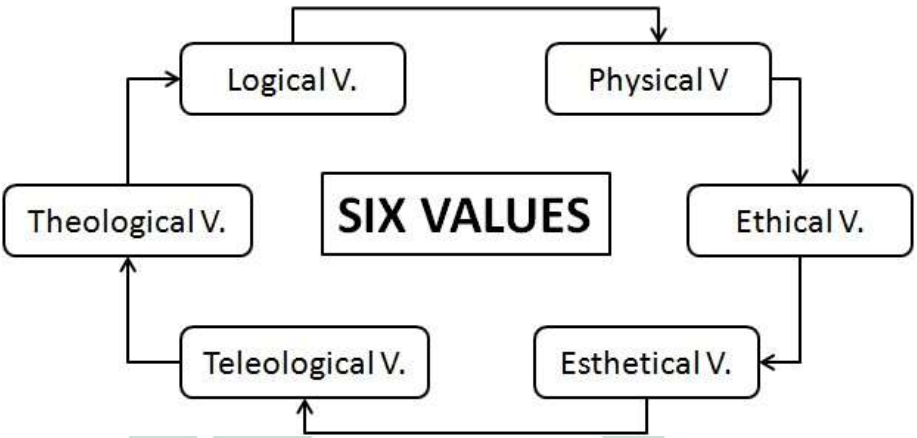
Tabel 4. Rincian nilai terminal dan nilai instrumental (Kondalkar, 2007: 85)

	Values		
	Terminal values		Instrumental values
1	World of peace	1	Honesty
2	Happiness	2	Hardworking
3	Prosperous life	3	Broad minded
4	Equality	4	Capable
5	Peace	5	Cheerful
6	National security	6	Forgiving
7	Freedom	7	Helpful
8	Salvation	8	Imaginative
9	Social recognition	9	Independant
10	Wisdom	10	Intellectual
11	Mature love	11	Logical
12	Self-respect	12	Loving
13	Friendship	13	Obedient
14	Inner Harmony	14	Polite
15	Sense of accomplishment	15	Responsible
16	Self respect	16	Self controlled
17	World of Beauty	17	Ambitious
18	Family security	18	Clean

B. Sistem Nilai Model Achmad Sanusi

Dalam pandangan agak beda dari tokoh-tokoh di atas, Achmad Sanusi sebagai guru besar UNINUS Bandung yang telah menjadi kiblat pengembangan sistem nilai kehidupan, telah menggulirkan konsep *six values system*yaitu *theological values, logical values, physical values, ethical values, esthetical values* dan *teological values.* Keenam sistem nilai tersebut menjustifikasi bagaimana kesempurnaan seorang individu, baik secara pribadi maupun sosial atau organisasi. Lihat gambar berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 24. *Six Values* by Achmad Sanusi

Adapun *theological values* merupakan nilai dasar dalam diri manusia akan ketuhanan. Disebut nilai dasar karena meski tidak disadari banyak orang, namun nilai ini justru tertanam dalam diri mereka sejak mereka dalam kandungan (QS. Al-A'raf : 172). Mereka ada kalanya menyadari di saat segala daya upaya telah dikerahkan, ternyata dirasakan ada kekuatan lain yang mengendalikan atau bahkan merubahkan rencana mereka. Dalam Islam, nilai ini terbagi dalam tiga domain yang sistemik, yaitu *iman, islam* dan *ihsan*. Iman berarti nilai kepercayaan atau keyakinan akan 6 hal, yaitu Allah, Malaikat, Rasul, Kitab, Hari Akhir dan Takdir.

Sedangkan Islam terbangun dari 5 dimensi, yaitu mengucap syahadat, shalat, zakat, puasa dan haji. Sedangkan ihsan merupakan subsistem nilai teologis di mana manusia mencapai pengabdian diri yang sempurna kepada Allah sehingga senantiasa berbuat baik dengan sesama atau lingkungannya juga karena Allah semata. Baik iman, islam dan ihsan, sinergi ketiganya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan efek kekuatan batin yang dahsyat, sehingga dalam setiap usaha selalu disertai doa (motivasi pengharapan) dan tawakkal (motivasi untuk *positive thinking* atas kehendak Yang Maha Kuasa) akan apa yang terjadi. Akibanya, individu yang memiliki nilai teologis ini akan selalu merasakan kedamaian, di mana saja, kapan saja dan saat menghadapi masalah apa pun. Nilai ini bersifat *absolut*, sebuah nilai bagi individu yang kebenarannya mutlak sesuai dengan kualitas keyakinan dan keberagamaannya masing-masing.

Jika nilai teologis sebagai kebenaran yang *absolut*, maka manusia juga memerlukan nilai kebenaran yang bersifat relatif. Nilai relatif yang paling mendasar dan penting yang pertama adalah akal (*logical values*). Secara terminologis, kata akal (*al-'aql*) sebagaimana disebut oleh, Abbas Mahmud al-Aqqad (1973: 22), Ibrahim Madkour (1979: 54), Harun Nasution (1986: 6), dan Yusuf Qardhawi (1998: 19) mengandung beberapa makna.

Di antaranya jika sebagai kata benda (*noun)* bermakna *al-hijr* atau *al-nuha* (kecerdasan), sedangkan sebagai kata kerja (*verb*) bermakna mengikat atau menawan. Untuk itulah, orang yang berakal diistilahkan dengan *'aqil,* yakni orang yang menggunakan segala gaya pikirnya sehingga mampu mengendalikan nafsunya. Dalam nilai logik, manusia memiliki perannya dalam setiap berusaha dengan mendasarkan pada premis-premis rasional. Nilai logik yang mendasarkan perilaku pada bagaimana manusia memahami, berpikir dan bertikhitiar akan melengkapi nilai teologis dan bukan mengalahkankannya.

Nilai fisik atau fisiologis merupakan optimasi peran dan fungsi bagian-bagian biologis yang melekat pada badan manusia,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti panca indera dan anggota tubuh lainnya. Mari silahkan perhatikan firman Allah swt dalam QS. Adz-Dzariyat: 21 sebagai berikut.

وَفِي الأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ (٢٠) وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلا تُبْصِرُونَ (٢١)

> Dan di bumi itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi orang-orang yang yakin (20) Dan (juga) pada dirimu sendiri. Maka apakah kamu tidak memperhatikan? (21)

Ayat di atas menegaskan betapa Allah swt menghendaki manusia agar mampu melihat potensi diri atau apa yang telah diciptakan Allah dalam fisiknya. Ayat ini berusaha mengundang perhatian dengan gaya bahasa interogatif, apakah kalian tak melihatnya. Kata melihat mengindikasikan kemampuan fisik seseorang. Banyak orang memiliki kesempurnaan dengan memiliki dua bola mata. Namun apakah dengan kedua bola mata itu dia mampu mengoptimalkan fungsinya. Dengan mengenali dan mengoptimasikan nilai fisik dirinya, maka manusia akan lebih mampu mengenal Tuhannya. Sabda Nabi saw:

مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ

> Barangsiapa yang mengenal dirinya, maka ia akan mengenal Tuhannya
> (Zainuddin Abdurrauf Al-Manawi, Juz 1, 1988: 1001)

Di sinilah letak nilai fisiologis manusia. Bukan hanya soal fungsi indera mata, tapi Al-Quran juga meminta nilai fungsi dari indera-indera lainnya. QS. Luqman: 20 menjelaskan bahwa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nikmat Allah pada diri manusia itu adalah anugerah lahiriyah di samping batiniyah. Kegagalan manusia meraih nilai teologis (mengenal Tuhan) karena mereka tampu menggunakan anggota tubuh dengan sebaik-baiknya. Hal itu disebabkan mereka punya mata namun tak mampu melihat, punya hidup namun tak mampu mencium dan punya telinga namun tak mampu mendengar.

Demikian pernyataan Allah dalam QS. Al-A'raaf: 179 menggolongkan mereka sebagai orang-orang yang lalai karena tak menggunakan anggota tubuhnya. Orang yang demikian termasuk mengingkari ayat-ayat (kekuasaaan) Allah (QS. Al-Ahqaaf: 26). Bahkan, wujud pengingkaran atau kelalaian tersebut oleh Allah diibaratkan sebagai tak lebih dari seekor ternak (QS. Al-A'raaf: 179). Islam mengajari optimasi nilai fisiologik bukan dari sekedar fungsinya, namun juga bagaimana pemeliharaannya. Oleh karena itu, konsep thaharah (bersuci) tidak hanya dari kotoran dan najis, namun juga dari hadats. Barangkali, satu-satunya agama yang memilih konsep perawatan diri sedemikian rupa.

Berikutnya adalah nilai etik yaitu berkaitan dengan pembangunan karakter. Kemuliaan karakter (akhlakul karimah) dalam Islam menjadi tujuan terpenting kerasulan Muhammad saw, bahwa beliau diutus ke umatnya sesungguhnya demi menyempurnakan akhlak manusia. Karenanya, maka pantas jika Nabi Muhammad saw merupkana figure teladan bagi umatnya, sehingga Allah menyebut bahwa seseorang yang mengharap Allah dan beriman kepada hari kiamat, maka mereka harus memposisikan Nabi saw sebagai suri tauladan (QS. Al Ahzab : 21).

Dalam konteks ini, manusia tidak boleh hanya perhatian dengan bagaimana fisiknya agar baik, sementara sikap dan tindak tuturnya tidak baik. Fenomena semacam ini justru menjadi trend manusia modern, di mana mereka berlomba-lomba menghiasi diri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di salon-salon kecantikan, namu lalai dengan tindak tanduknya yang tidak sopan. Untuk itu, Allah memperingatkan bahwa Allah lebih melihat apa yang ada dalam hati, buka semata fisik. Berikut Sabda Nabi Muhammad saw:

قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى صُوَرِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ

Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: "Sesungguhnya Allah tidak melihat bentuk rupa kalian dan tidak juga harta benda kalian, tetapi Dia melihat hati dan perbuatan kalian".

(Abu al-Husain Muslim, Juz 8, TT: 11)

Sedangkan nilai estetika adalah keserasian, keseimbangan, dan keteraturan. Penciptaan alam semesta oleh Allah swt bukan semata-mata diciptakan begitu saja tanpa ada keserasian, keseimbangan dan keteraturan sehingga membentuk sebuah harmoni dan keindahan yang sempurna. Namun karena eksploitasi alam yang berlebihan tanpa melihat nilai estetika ini, akibatnya meskipun diperoleh manfaat dari alam, namun alam justru memberikan juga berpotensi menjadi sumber mara bahaya akibat kerusakan dan ketidak seimbangan alam yang yang ditimbulkan.

Adapun nilai teleology, Achmad Sanusi menekannya pada sisi sejauhmana manfaat dan produktifitas seseorang dalam sebuah kehidupan. Apsek manfaat ini begitu penting namun sering terabaikan sehingga Nabi Muhammad mengkaitkannya dengan kelembutan perasaan (*ulfah*) dalam hati seseorang. Sabda

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beliau terkait hal ini yang ditarjih oleh Al-Albany dengan derajat sahih sebagai berikut:

المؤمن يألف ويؤلف ، ولا خير فيمن لا يألف ، ولا يؤلف، وخير الناس أنفعهم للناس (رواه الطبراني والدارقطني)

> Orang beriman itu bersikap lembut(kasih mengasihi) dan tidak ada kebaikan bagi seorang yang tidak bersikap lembut. Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.
>
> (Thabrani, Juz 6, 1415H: 58)

Kemuliaan seseorang memang tak bisa diperoleh dengan kekerasan, menyakiti atau mendzalimi orang lain. Manusia yang dalam kehidupannya senantia tidak memberi manfaat tetapi malah mengancam kenyamanan kehidupan pihak lain, maka mereka itu adalah manusia yang dibenci Allah swt. Dengan kata lain, semakin seseorang bertambah nilai manfaatnya bagi sekitarnya, maka Allah swt semakin mencintainya. Perhatikan hadits dengan derajat hasan sebagai berikut:

أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس، وأحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم ، أو تكشف عنه كربة ، أو تقضي عنه دينا ، أو تطرد عنه جوعا ، ولأن أمشي مع أخ لي في حاجة

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أحب إلي من أن أعتكف في هذا المسجد ، يعني مسجد المدينة ، شهرا...

Orang yang paling dicintai Allah adalah orang yang paling bermanfaat buat manusia dan amal yang paling dicintai Allah adalah memberi kebahagiaan bagi seorang muslim lain… (HR. Thabrani)

(Thabrani, Juz 2, 1405H: 106)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 6

MENUJU PENELITIAN BUDAYA MUTU

A. Desain Penelitian

Penelitian ini mencoba mengungkap fenomena budaya mutu yang mengkristal di balik sebuah proses komunikasi organisasi perguruan tinggi Islam. Karena kajian budaya perguruan tinggi pada umumnya lebih merupakan kualitas sistem sebuah lembaga yang bersifat unik dan abstrak, namun dinamis tergantung visi, misi, dan pola interaksi antar-fungsi di dalamnya, maka penelitian budaya mutu ini dirasa kurang tepat dilakukan secara kuantitatif, sebab temuannya lebih merupakan nilai atau spirit dari sebuah sistem yang sedang berlangsung.

Dengan menggunakan paradigm deskriptif fenomenologis, maka penelitian ini berupaya melukiskan keberadaan suatu fenomena (*existence of phenomena*) secara tegas (*explicitly*) sebagaimana adanya sehingga penelitian yang akan dilakukan lebih luas dari sekedar akumulasi data penelitian tanpa disertai pemaknaan atas data-data itu sendiri seperti membuat ramalan, mencari kausalitas, implikasi, mengkritisi dan sebagainya. Pilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini mengacu pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

posisi metode tersebut dalam kajian psikologi budaya mutu organisasi yang semakin mendapatkan tempat dalam *outlets* penelitian terkemuka di dunia (Maanen, dalam Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996, hal: A14).

Upaya mendeskripsikan secara mendalam tentang metakomunikasi budaya mutu tersebut dilakukan dengan menganalisis secara lebih komprehensif tentang temuan presuposisi-presuposisi*neuro linguistic programming* serta berbagai faktor yang terkait yang terekam dalam proses komunikasi itu sendiri sampai pada konseptualisasi nilai yang terbangun dalam budaya mutu yang ditemukan.Jadi, penelitian ini bukan semata mengungkap produk-produk komunikasi. Cara ini sejalan dengan saran Moleong (2002: 27) agarpenelitian yang bersifat deskriptif kualitatif, hendaknya lebih mementingkan proses dari pada hasil. Karena sebagai penelitian kualititatif, maka penelitian ini mempertimbangkan pendapat J. Amos Hatch (2012: 6-10) dalam bukunya *Doing Qualitative Research in Education Settings* bahwa penelitian kualitatif harus memenuhi karakter-karkater seperti *natural setting, participant perspectives, researcher as data gathering instrument, extended firsthand engagement, centrality of meaning, wholeness and complexity, subjectivity, emergent design, inductive data analysis* dan *reflexivity*.

Adapun dari segi *natural setting*, penelitian ini sangat mengedepankan kealamiahan latar penelitian, dengan harapan data yang diperoleh berdasarkan konteks yang sebenarnya. Terkait dengan ini, peneliti telah melakukan komunikasi yang intensif dengan sekretaris rektor, yang juga merupakan sahabat peneliti saat mengikuti *Summer Program Coursework* di Universitas Ummul Quro Makkah Saudi Arabia. Darinya diperoleh saran bahwa peneliti melakukan silaturahmi terlebih dahulu dengan pimpinan kampus dan kemudian mengikuti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan-kegiatannya secara apa adanya. Juga, kepadanya salah satu pihak yang dijadikan rujukan mengenai keabsahan data melalui triangulangi.

Secara *participant perspectives,* penelitian dilakukan dengan mengedepankan bagaimana dunia mutu perguruan tinggi dengan cara-cara komunikasi yang dipahami oleh para pelaku di dalamnya. Adakalanya peneliti hadir di kampus tempat penelitian dengan beberapa asumsi tentang mutu perguruan tinggi ataupun tentang makna terhadap simbol-simbol komunikasi yang ditemukan.Namun, peneliti tidak memahaminya secara sepihak berdasarkan asumsi-asumi bawaan tersebut, melainkan lebih banyak mendengarkan bagaimana mereka para partisipan kampus, seperti para karyawan, dosen dan mahasiswa yaitu perguruan tinggi Islam terkait, memaknai perkembangan kampusnya sendiri.Terutama, pemaknaan oleh para pemangku kebijakan di dalamnya.

Sebagai penelitian dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini juga memposisikan peneliti sebagai pihak yang dapat bertindak atau berfungsi sebagai instrumen penelitian.Apa yang disebut Hatch (2012: 7) dengan *researcher as data gathering instrument* adalah menegaskan posisi tersebut. Peran peneliti sebagai instrument ini berlangsung terutama saat pengumpulan data. Penelitian ini tidak bisa mewakilkan pengumpulan data-data komunikatifnya kepada pihak lain, kecuali data-data terkait dengan dokumen-dokumen. Jadi, peneliti sendiri harus menghadiri kegiatan-kegiatan komunikatif (*communicative event*) seperti pada saat rapat di auditorium, kantor, atau masjid kampus terkait.

Kendati peneliti terlibat dalam pengumpulan data seara langsung, namun durasinya tidak berkelanjutan secara terus menerus. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor non teknis yang telah peneliti hadapi.Penelitian ini dimulai sejak bulan juli 2010,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan dengan mengikuti jadwal pertemuan dan atau kegiatan-kegiatan akademik yang terjadi di dalam kampus. Penelitian dilakukan selama sekitar 8 bulan yang dipisah dengan jeda sekitar 3 bulan karena tugas dinas dan kehilangan laptop.Namun selanjutnya, penelitian di perguruan tinggi terkait berlangsung kembali. Jadi meski keterlibatanntnya berlangsung terputus-putus, pelibatan peneliti dengan domain yang diteliti berlangsung cukup lama sekitar 8 bulan. Itulah yang dimaksudkan dengan *extended firsthand engagement* sebagai keterlibatan langsung yang diperluas atau diperpanjang.

Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan sajian hasil penelitian mengenai metakomunikasi budaya mutu dalam bentuk perian (*description*).Sedangkan hasil penelitiannya tidak dilandaskan pada upaya pengujian hipotesis, tetapi upaya pengembangan suatu konsep atau bahkan sampai penemuan konsep baru sehingga analisis data dilakukan secara induktif. Penelitian ini juga mempertimbangkan pernyataan Sukmadinata mengenai delapan karakteristik penelitian kualitatif, sebagai berikut.

- Kajian naturalistik; melihat situasi nyata yang berubah secara alamiah, terbuka, tidak ada rekayasa pengontrolan variable.
- Analisis induktif; mengungkap data khusus dan detail untuk menemukan kategori, dimensi, hubungan penting, dan asli, dengan pertanyaan terbuka.
- Holistik; totalitas fenomina dipahami sebagai sistem yang komplek, keterkaitan menyeluruh tak dipotong padahal terpisah, sebab akibat.
- Data kualitatif; deskriptif rinci-dalam, persepsi pengalaman orang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Hubungan dan persepsi pribadi; hubungan akrab peneliti-informan, persepsi dan pengalaman pribadi peneliti penting untuk pemahaman fenomena-fenomena.
- Dinamis; perubahan terjadi terus, lihat proses desain fleksibel.
- Orientasi keunikan; tiap situasi khas, pahami sifat khusus dan dalam kontek sosial-historis, analisis silang kasus, hubungan waktu tempat.
- Empati netral; subjektif murni, tidak dibuat-buat. (Sukmadinata, 2007: 95)

Dari beberapa karakteristik yang disebutkan Sukmadinata di atas, penelitian ini memegang karakter terutama sebagai penelitian yang holistik.Artinya, fenomena komunikasi yang ditemukan adalah dilihat sebagaimana bagian dari sebuah sistem yang kompleks. Oleh karena itu, penelitian ini dapat dikatakan lebih mengacu pada pendekatan penelitian kualitatif, yang oleh Juanita Heigham dan Robert A. Croker (2009: 5) disebut sebagai *an umbrella term* karena komplekstitas cakupannya.

Sebagai bagian dari penelitian lapangan, maka penelitian mengambil jenis bentuk studi kasus (*case study*) yang bisa sejalan dengan karakteristik-karakterik pendekatan kualitatif. Penelitian dengan studi kasus dianggap oleh Lincoln dan Guba (Dedy Mulyana, 2004: 201-202) kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif yang memberikan keuntungan-keuntungan bagi penelitinya, antara lain marena studi kasus dapat: (1) menyuguhkan bagaimana cara dan isi pandang dari subjek yang diteliti, (2) menyajikan paparan yang komprehensi mengenai kejadian yang sebenarnya sesuai dengan kehidupan sehari-hari, (3) memberuang ruang relasional peneliti dan subjek penelitian lebih terjalin secara alamiah, (4) menyajikan paparan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendalam (*deep describtion*) yang sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan dan penilaian akhir penelitian.

Untuk memaksimalkan perolehan keuntungan di atas, peneliti telah melakukan *setting* kegiatan berupa komunikasi yang alami melalui seroang koleg yang menjadi sekretaris dari pucuk pimpinan perguruan tinggi yang diteliti.

Selain itu, dalam pemaparan datanya dilakukan juga secara semi etnografik, meskipun bagi sebagian ahli dipandang keduanya berbeda.Namun, peneliti di sini lebih mengikuti asumsi Aston Hatch sebagai berikut.

> It is not perfectly clear that qualitative case study research is distinct from ethnography or participant observation studies (Hatch, 2012: 7).

Adapun yang dimaksudkan dengan studi kasus dalam penelitian ini dilakukan dengan cara meneliti masalah budaya mutu yang mengkristal di balik sebuah proses manajemen dan organisasi perguruan tinggi Islam. Sementara secara etnografik, penelitian ini didesain dengan memposisikan peneliti untuk menggambarkan pola nilai, perilaku, dan bahasa dianut oleh pimpinan perguruan tinggi sebagai bagian dari entitas kelompok budaya di dalamnya. Pimpinan tersebut mulai dari Rektor, dan seterusnya ke bawah dengan pemilihan secara *grounded.*

Sebagai sumber data, penelitian kualitatif ini akan mengambil subjek atau informan yang berasal para pimpinan sebagai sumber data primer. Sedang informasi dari sumber lain seperti kepala bagian, kepala sub bagian, karyawan, dosen dan pihak-pihak dari beberapa perguruan tinggi agama Islam yang terkait dengan kepentingan manajemen mutu perguruan tinggi diposisikan sebagai sumber data sekunder.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Oleh karena itu, peneliti dapat mengatakan bahwa pengambilan *setting* penelitian diambil cukup satu saja, dan itu dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sebagai korpus data dalam penelitian komunuikasi. Jadi penelitian ini tdak dilakukan secara*cross institutional*, atau yang mirip dengan *cross sectional*, yang juga dikenal dalam dunia penelitian psikologi dengan nama *tranversal* (Monk, Knoers, Haditono, 1989: 28). *Cross institutional* di sini tidak diperlukan karena model komunikasi budaya mutu manajemen dari sebuah lembaga memiliki karakteristik yang spesifik.

B. Pengumpulan Data dan Analisis

Dengan pertimbangan paparan sebelumnya, maka dalam mengkoleksi data, penelitian telah dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik sebagai berikut. Teknik observasi, misalnya, telah dipakai untuk memperoleh data yang didasarkan pada masing-masing fokus penelitian yang telah ditentukan, terutama simbol-simbol, ciri-ciri, keadaan, dan latar belakang budaya yang signifikan atas proses manajemen mutu pergruaan tinggi. Sebagai indikator mendasar, dalam pelaksanaan observasi di kampus tersebut dilakukan dengan intensifikasi interaktif antara peneliti dengan civitas kampus dan lingkungan di dalamnya.

Dengan kata lain, dalam teknik ini peneliti telah melakukan pengamatan langsung terhadap subjek atau objek yang diteliti terkait dengan budaya mutu kampus yang terjadi. Karenanya, data yang diperoleh mempunyai kelebihan spesifik yang tidak dapat dijaring oleh teknik pengumpulan data lainnya.Apalagi, dengan teknik ini peneliti dapat mengamati sendiri bagaimana peristiwa budaya mutu yang sedang berlangsung di saat penelitian dilakukan. Tujuan penggunaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

teknik observasi dalam penelitian ini selaras dengan penegasan Schwartz dan Jacobs sebagai berikut.

The goal of observation is to understand the culture, setting, or socialphenomenon being studied from the perspectives of the participants.Observers attempt to see the world through the eyes of those they are studying. They observe carefully in an effort to acquire members knowledge and consequently understand from the participants point of view what motivated the participants to do what the researcher has observed them doing and what these acts meant at the time (Schwartz & Jacobs, dalam Hatch, 2012: 72).

Penegasan tersebut telah mendorong peneliti untuk melakukan kegiatan observasi secara lebih partisipatif demi upaya memahami entitas komunitas perguruan tinggi yang diteliti dari sudut pandang internal (emik), atau dalam bahasa Schwartz & Jacobs di atas sebagai *from the perspectives of the participants*.Karenanya, peneliti telah ikut melibatkan diri dalam kegiatan, kehidupan dan situasi yang menyertainya.Dalam kegiatan tersebut, peneliti telah mengamati perilaku-perilaku, berbicara dengan bahasa mereka dan bersama-sama terlibat dalam sebuah pengalaman dari kegiatan yang sama pula.

Peneliti telah memainkan perannya sebagai partisipan dalam aktifitas-aktifitas budaya di perguruan tinggi Islam sebagai objek yang di teliti.Keterlibatan peneliti dalam pengamatan di lokasi dijaga sedemikian rupa agar tidak merubah atau mengganggu situasi apa adaanya agar objek bisa sealamiah mungkin sebagaimana dalam karakteristik pendekatan kualitatif sehinggasubjek penelitian dan lingkungannya tidak terdorong untuk dimanipulasi. Adapun hasilnya telah ditindaklanjuti dengan pencatatan langsung dari data yang teramati, lalu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditranskripsikan, dan dikodekan sesuai dengan presuposisinya agar lebih memudahkan langkah analisis berikutnya.

Perolehan data atau informasi-informasi yang bersifat emik di atas secara bertahap dikembangkan kembali oleh peneliti dalam bentuk wawancara yang akan dipaparkan pada sub bab berikutnya. Wawancara terarah dikembangkan agar informasi juga berkembang bersifat etik, yaitu setelah peneliti mengolahnya dengan pandanganya, menafsirkan, dan menganalisis data-data yang diperoleh.

Selanjutnya, wawancara, yakni data penelitian juga dikumpulkan dan diperoleh dari perguruan tinggi terkait melalui teknik wawancara mendalam.juga dilakukan, dalam pengertian melibatkan diri dalam proses bercakap-cakap dengan informan atau subjek penelitian baik secara individu atau kolektif. Wawancara di sini dilakukan dengan model *snow balling* yang eminta informan sebelumnya untuk menunjuk orang lain berikutnya menjadi informan penelitian (Sukmadinata, 2007: 114).

Agar teknik tersebut berjalan dengan baik dan wajar, peneliti mengadakan pendekatan sebelumnya.Selanjutnya, untuk mencapai kedalaman dalam kegiatan wawancara (*deep interview*), makadibangun suasana sedemikian rupa sehingga informan tidak merasa bahwa dirinya dijadikan subjek penelitian.Kondisi tersebut tercipta karena intensitas komunikasi sebelumnya melalui kunjungan-kunjungan sebelumnya, sehingga informan yang ditagetkan oleh peneliti tidak canggung atau tertekan secara emosional karena merasa diwawancarai. Dengan kata lain, kondisi yang diciptakan adalah di mana informan atau subjek penelitian telah diwawancarai namun dirinya seakan tidak merasa diwawancarai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Wawancara mendalam ini oleh peneliti dilakukan dengan mengembangkannya secara semi etnografik.Dikatakan wawancara semi etnografik karena wawancara dilakukan tidak sepenuhnya etnografik, melainkan dengan melihat kondisi-kondisi tertentu dalam pelaksanaan wawancaranya. Penelitian etnografi sendiri tidak dilihat sekedar alat untuk mengumpulkan data, tetapi ia merupakan sebuah cara untuk mendekati data dalam meneliti fenomena komunikasi. Disebut wawancara etnografi karena mengingat penyataan Christopher Pole dan Marlene Morrison (Pat Sikes, Ed) dalam buku berjudul *Doing Qualitative Research in Educational Setting* bahwa semua wawancara etnografi memusatkan pada stimulus lisan untuk menimbulkan sebua tanggapan lisan pula (Pole and Morrison, 2003: 29).

Wawancara etnografis dilakukan peneliti dengan mengedepankan peristiwa percakapan (*speech event*) yang khusus.Apalagi, wawancara dilakukan lebih bernuansa sebagai serangkaian percakapan persahabatan di mana peneliti dapat memasukkan beberapa unsur baru dalam membantu subjek penelitian memberikan jawabannya.Unsur-unsur tersebut antara lain, a) menggunakan kata dan kalimat sapaan yang biasa digunakan subjek, b) mengajukan pertanyaan-pertanyaan, c) mengekspresikan minat terhadap pikiran subjek, d) menunjukkan ketidaktahuan peneliti, e) bergiliran dalam bertanya atau memberikan kesempatan menjawab.

Sesuai dengan karakteristik etnografis tersebut, maka pertanyaan dalam wawancara ditempuh dalam tiga tahap, yaitu dengan pertanyaan deskriptif, struktural dan kontras.Pertanyaan deskriptif digunakan untuk merefleksikan kondisi objek penelitian, yaitu perguruan tinggi Islam terkait. Kondisi tersebut diperoleh sperti dengan mengajukan pertanyaan, bisa dimulai dari keprihatinan, ketakjuban, penjajagan, kerja sama, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

partispasi, dan seterusnya. **P**ertanyaan struktural merupakan pertanyaan untuk melengkapi pertanyaan deskriptif.Demikian pula dengan pertanyaan kontras, dilakukan untuk memperoleh makna sebuah substansi mengenai mutu kampus itu sendiri dari sudut-sudut pandang para civitasnya yang berbeda-beda, terutama dari para pembuat kebijakan di dalamnya.Wawancara dalam penelitian ini juga didukung dengan piranti rekaman dan catatan lapangan.

Adapun catatan manual di lapangan juga telah dilakukan guna menjaring data-data yang tidak dapat dijangkau dengan piranti rekaman audio-visual saja, atau juga untuk mempertajam dan menguatkan apa yang telah diperoleh saat wawancara atau observasi. Terutama, catatan dilakukan terhadap hal yang mencakup data-data dalam kaitannya dengan unsur-unsur ekstra-komunikasi seperti bagaimana *setting*, waktu, tempat dan situasi komunikasi dan lain-lain.Pencatatan terhadap objek-objek tersebut dilakukan secepat mungkin terutama sesudah observasi dilakukan.Hal ini demi mempertimbangkan atasapa yang diamati masih segar dalam pikiran peneliti. Pencatatan juga bermanfaat bagi penelitidemi penyempurnaan kembali data yang telah diperoleh pada waktu berikutnya.

Dalam membuat catatan lapangan,peneliti berusaha memposisikan objek, individu atau kejadian yang diamati tetap apa adanya, atau bahkan tidak mengetahuijika pencatatan sedang dilakukan. Pengkondisian semacam ini dalam proses pencatatan dimaksudkan agar supaya objek tersebut tidak bersifat reaktif. Hal ini sejalan dengan nulikan Sukmadinata (2007: 60) dari Lincoln& Guba yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif itu harus bersifat naturalistik, sehingga kenyataan berdimensi jamak dan multi makna.

Secara karakteristik sesuai dengan penelitian kualitatif, maka pencatatan dilakukan dengan mempertimbangkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bagaimana hal-hal yang dicatat itu akurat, rinci, luas, dan mendalam, yakni peneliti melakukan lebih dari sekedar melakukan perekaman situasi sederhana.Adapun catatan lapangan yang telah dilakukan meliputi , baik *Jotted,* (*direct observation notes*, atau pun *researcher inference notes.*

Catatan *Jotted*, yaitu catatansingkat yang dibuat di tempat penelitian. Dalam hal ini, peneliti telah melakukan pencatatan secara ringkas dan spontan yang berisi kode-kode leksikalpenting dan dapat mengingatkan bagaimana, waktu dan tempat kejadian terkait budaya mutu di perguruan tinggi. Catatan pengamatan langsung (*direct observation notes*), di sini peneliti membuat catatan naratif yang dibuat langsung setelah peneliti meninggalkan tempat lokasi, yaitu perguruan tinggi yang menjadi objek penelitian. Catatan ini disusun disusun lebih rapi dengan mempertimbangkan kronologi kejadian yang dicatat berdasarkan tempat, waktu, dan urutannya. Sedangka catatan interpretasi peneliti (*researcher inference notes*), yang lebih merupakan catatan penelitian berdasarkan penafsiran penelitian atas peristiwa yang telah dicatat sebelumnya, sehingga dapat dikatakan sebagai catatan reflektif dari peneliti.

Sebagai pelengkap wawancara, pengamatan dan catatatan lapangan, maka data dokumentasi digunakan dalam penelitian ini. Dalam konteks ini, peneliti telah mempelajari berbagai dokumen terkait, baik berupa tulisan, gambar, maupun foto-foto yang berkaitan dengan proses terbentuknya budaya mutu perguruan tinggi. Dokumen tersebut tidak hanya yang bersifat manual, tetapi juga yang berupa virtual atau *internet and computer assisted,*seperti beberapa *soft copy* dokumen dan publikasi via internet. Dalam upaya menjawab masalah penelitian, peneliti mempelajari dokumen berkas profile yaitu perguruan tinggi Islam terkait dan rincian-rincian kegiatan kampus terkait tema penelitian. Dokumen-dokumen tersebut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperoleh dengan cara*foto copy*, *copy paste* dan juga *download*. Selanjutnya, peneliti melakukan langkah penyempurnaan dokumentasi dengan menyortir data-data mana yang terkait tema dan mana data yang tidak terkait dengan tema penelitian

Data hasil dari proses multiteknik 'libat, simak, cakap, dan catat' akan dipilah-pilah dan diberi kode, untuk kemudian dilakukan penganalisisan secara kualitatif dengan pemerian hasil data tersebut sesuai dengan fokus yang ada. Dari beberapa elemen data yang muncul, dipilih elemen komunikasinya.Data tersebut diidentifikasi dengan melakukan transkripsi ujaran.Hasil indentifikasi dikodekan atau dilakukan penabelan sesuai dengan karakteristik data yang ditargetkan.

Demikian seterusnya, pengkodean data akan terus dilakukan sesuai dengan karaketeristik data yang diinginkan dan selama dipandang masih terdapat data yang gayut dengan penelitian sebagaimana dimaksud. Adapun penafsiran terhadap data-data lain secara komprehensif, mencakup bagaimana filosofi, keyakinan, sikap, nilai, norma, tradisi, prosedur dan sebagainya yang bisa meningkatkan mutu akan dilakukan dengan teknik kombinasi antara penerjemahan etnografis,yang dalam tahapannya dimulai dari analisis komponen, analisis taksonomik, analisis domainsampai dengan *discourse analysis* dan *framing analysis.*Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *grounded theory.*

Pada level analisi domain, peneliti telah mengolah data untuk memperoleh gambaran umum dan menyeluruh dari subjek penelitian atau situasi penyertanya (*situation maker*) dari kegiatan-kegiatan budaya perguruan tinggi Islam Dalam analisis ini, peneliti kembali mempertimbangkan pertanyaa-pertanyaan, baik yang umum atau rinci guna menemukan berbagaikategori atau domain yang cocok sebagai data faktual untuk mendukung jawaban pertanyaan-peranyaan penelitian.Dari temuan domain-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

domain tersebut, selanjutnya peneliti telah melakukan *taxonomic analysis* dengan menjabarkan domain-domain terpilih menjadi lebih rinci sehingga dapat diketahui struktur internalnya.

Setelah struktur internal dari hasil olah analisis taksonomik tadi, maka peneliti melakukan *componential analysis*. Analisis ini dilakukan peneliti dengan cara mencari ciri-ciri yang divergen antara satu elemen dengan elemen lainnya dalam sebuah struktur internal data. Untuk mendukung langkah ini, peneliti terkadang melakukannya dengan cara kembali ke lapangan untuk observasi dan wawancara dengan struktur pertanyaan-pertanyaan kontras.

Dari sinilah, peneliti lalu berusaha melakukan analisis tema budaya perguruan tinggi Islam melalui telaah lebih lanjut mengenai hubungan antar domain secara keseluruhan untuk diambil simpulan tema-tema sesaui dengan focus atau pertanyaan masalah yang dirumuskan.Secara keseluruhan, dapat disarikan bahwa analisis data yang dilakukan sebagai berikut, (1) mengidentifikasi sistem komunikasi yang sesuai atau tidak sesuai dengan kritreria atau batasan yang ditetapkan, (2) mengidentifikasi faktor penentunya, (3) menentukan aturan konseptual/teoretiknya, (4) melakukan penerjemahan/penafsiran, dan (5) menyimpulkan hasil analisis.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 7

AKTIFITAS BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI ISLAM

Sajian data aktifitas budaya mutu di sini lebih difokuskan pada bagaimana rangkaian proses manajemen mutu dibangun di perguruan tinggi Islam terkait yang menjadi latar penelitian pada periode tahun 2008-2013..

A. Persiapan

Pelaksanaan atau impelementasi manajemen mutu diawali dengan komunikasi pimpinan dengan jajaran untuk melakukan persiapan-persiapan dalam rangka membuat kebijakan mutu (*quality policy*) dan *system design* dari manajemen mutu Perguruan tinggi Islam terkait. Persiapan tersebut adalah bagian tak terpisakan dari rangkaian *system design* dari manajemen mutu perguruan tinggi.

Sedangkan kebijakan mutu dilakukan rektor sebagai piminan tertinggi di perguruan tinggi. Kebijakan mutu ini merupakan hasil dari poin-poin yang terdapat dalam visi perguruan tinggi. Visi tersebut disarikan, lalu dirumuskan indikator-indikator mutu yang diinginkan. Sementara itu, proses *system design* juga dilakukan dengan menyusun berbagai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dokumen penting yang dapat diketgorikan dalam tiga dokumen, yaitu manual mutu, prosedur mutu, dan instruksi kerja.

Adapun dokumen manual mutu sebagai kumpulan data yang berisi tentang gambaran umum sistem manajemen perguruan tinggi dalam rangka rencana menghasilkan lulusan yang terbaik yang dicita-citakan. Sedangkan prosedur mutu adalah gambaran spesifiknya, yaitu apa saja pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dengan tahapan-tahapanya sebagai bagian dari proses manajemen mutu.

Bagaimana detail pekerjaan-pekerjaan tersebut dilakukan dirangkum sebagai dokumen instruksi kerja. Dokumen prosedur mutu dan instruksi kerja tersebut dilengkapi dengan rangkaian borang atau instrumen-instrumen yang dibutuhkan dalam merealisasikan pekerjaan tersebut. Borang tersebut diguanakan sebagai *work record* atau jejak kerja yang telah dilakukan, apakah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau tidak.

Baik dokumen manual mutu, prosedur mutu, dan istruksi kerja, ketiganya merupakan komunikasi dokumenter dalam rangkaian manajemen mutu perguruan tinggi sebagaimana telah disarankan sebelumnya dalam standar ISO 9001:2000. Dokumen-dokumen tersebut lalu dilengkapi dengan dokumen sekunder yang terdiri dari poin-poin deskripsi kerja (*job describtion*) pada setiap unit kerja di lingkungan perguruan tinggi Islam terkait.

Selanjutnya, dokumen-dokumen tersebut ditinjau ulang oleh lembaga mutu, terutama oleh Sekretariat ISO untuk dilekukan *coding* dan mendapatkan pengesahan rektor. Persiapan melalui ketiga dokumen tersebut dijalankan kampus yang dikenal dengan slogan ’kampus ulul albab’ tersebut mengikuti *flow cylce* standar manajemen Demings yang umum dan banyak dipakai dalam manajemen korporasi di seluruh dunia, yaitu P-D-C-A (*plan, do, check,* dan *action*).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah proses *check* dokumen dan disahkan oleh pimpinan perguruan tinggi Islam terkait, maka selanjutnya dilakukan pelatihan-pelatihan dan pengembangan SDM kampus dalam upaya memahami dokumen-dokumen tersebut dan bagaimana cara mengimplementasikannya. Sebagai fasilitator kegiatan tersebut adalah Sekretariat ISO dan sebagai konsultannya adalah dari lembaga luar.

Setelah pelatihan dilakukan, lalu dicoba untuk dilakukan penerapan langkah-langkah yang telah diberikan dalam pelatihan dalam upaya menerapkan sistem penjaminan mutu, baik standar BAN-PT dan juga standar ISO 9001: 2000. Uji coba tersebut tidak berhenti pada pelaksaan program mutu saja, melainkan juga dilakukan pendampingan sampai pada bagaimana melakukan audit mutu internal.

Dalam kepentingan ini, untuk menambah tenaga auditor mutu internal, konsultan juga melatih beberapa dosen berbakat untuk menjadi auditor dan membantu melakukan pemeriksaan hasil dari apa yang telah diimplementasikan. Hasil temuan dalam pemeriksaan atau audit internal tersebut lalu dicarikan solusi dan berbagai alternatif penyempurnaanya.

Demikian, setelah penyempurnaan maka dilakukan uji coba kembali untuk sebelum dibawa ke level rapat tinjauan manajemen (RTM). Temuan dan hasil dari uji coba kedua tadi dibahas bersama untuk dievaluasi dan diambil keputusan dan kebijakan baik untuk pengembangan atau sebatas perbaikan saja. Proses-proses uji coba ini adalah bagian dari awal perencanaan mutu Perguruan tinggi Islam terkait sekaligus berfungsi sebagai tahap sosialisasi saat-saat implementasi sistem penjaminan mutu.

Oleh karena itu, setiap elemen dan civitas kampus diminta berkomitmen tinggi terhadap rencana manajemen kampus untuk melaksanakan dan mensukseskan apa yang telah terangkum dalam manual mutu, prosedur mutu dan instruksi kerja. Kesemua

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dokumen dibuat oleh masing unit kerja dalam kampus. Komitmen yang ada sangat berharga bagi tahap selanjutnya, yaitu dalam merumuskan QT sesuai prinsip *spesific, measurable, achievable, realistice* dan *time frame* (SMART), dari masing-masing unit kerja tersebut.

B. Implementasi

Setelah rumusan QT dilakukan Perguruan tinggi Islam terkait dengan mempertimbangkan sejauhmana kekhasan, keterukuran, ketercapaian, kenyataan dan batasan waktu yang jelas, maka tahap implementasi standar manajemen mutu ISO 9001:2000. Beberapa tahapan ini dalam tataran implementasinyatelah dilakukan (1) pembentukan SC (*steering commite*), (2) pengukuran diagnostik, (3) identifikasi proses bidang dan prosesnya, (4) pengembangan sistem dokumentasi, (5) review dan sosialisasi, (6) implementasi, (7) audit internal dan review manajemen dan (8) audi dan sertifikasi.

Dalam pembentukan SC, di dalamnya dibuatkan bagaimana rincian dari kerja komite mutu. Setelah itu itu, dilakukan diagnosa mengenai bagaimana kesenjangan antara realitas dan QT yang dicitakan, lalu dibuatlah program-programnya. Pemetaan serta penentuan tahap dan penjadwalan arus atau proses kerja dari program-program dimaksud menjadi tahapan berikut. Disusul dengan pengembangan sistem dokumentasi sebagaimana telah disinggung sebelumnya, yakni terdiri atas *quality manual* (QM) , *quality taget* (QT), *quality prosedure* (QP) dan *work intruktion* (WI) serta format-formatnya.

Impelentasi mutu dilakukan Perguruan tinggi Islam terkait dalam rangka memberikan data dan rekam jejak indikasi bagaimana kampus melakukan layanannya sesuai dengan QM, QT, QP dan WI sebelumnya. Hanya saja, pelaksanaan tersebut tentu dengan dilakukan setelah benar-benar dokumen mutu-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dokumen di atas telah direview, disakan dan disosialisasikan. Impelentasi ini juga menyangkut kegiatan pengembangan program mutu, pengauditan apa yang telah dilaksanakan sampai kemudian dinyatakan telah memenuhi standar mutu dan berhak mendapatkan sertifikasi.

C. Audit Mutu Internal

Sebagaimana disinggung sebelumnya, audit mutu inernal itu dilakukan demi mengantahui sejauhmana impelementasi program mengantarkan ketercapaian QT. Audit internal dilakukan 6 bulan sebalum audit eksternal oleh badan sertfikasi. Persiapan 6 bulan sebelum audit eksternal dimaksudkan untuk meminimalisir temuan-temuan *non confirmity* atau gak sesuai.

Kendati demikian, semangat audit dan perbaikan mutu dikembangkan sebagai semangat yang berkesinambunga. Karenanya, meskipun audit mutu tidak dilakukan sehari-hari, namun apabila dalam sehari-hari ditemukan sesuatu yang gak sesuai maka akan dilakukan penyesuaian, dan temuan-temuan tersebut tetap dimasukkan dalam proses pencatatan/perekaman temuan yang perlu ditindaklanjuti.

Pelaksanaan audit mutu internal di perguruan tinggi Islam terkait ini tidak bersifat gegabah dan asal-asalan karena dilakukan melalui surat tugas rektor, sebab kegiatannya akan menelusuti berbagai bukti-bukti yang ada di semua unit kerja di dari rektorat sampai ke bawah.

Dalam proses audit mutu ke dalam unit-unit kerja tersebut, dilakukan bebeapa tahapan yaitu: (1) penyelenggaraan *auditorrefreshing*, (2) pengiriman jadwal audit, (3) pencatatan hasil audit, (4) pembahasan dalam RTM. Adapun *auditorrefreshing* dilakukan dalam rangkap mengingatkan, menguatkan dan meningkatkan keterampilan prosedural audit sekaligus dibahas berbagai kelebihan dan kelemahan dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan-kegiatan yang telah berlangsung. Lalu dilakukan pengiriman jadwal oleh Sekretariat ISO.

Jadwal tersebut dapat di-*reschedule* oleh usulan unit-unit kerja yang ada. Jika tidak ada usulan perubahan, maka para auditor melakukan tugasnya sesuai dengan jadwal yang diberikan semula. Pengiriman jadwal dilakukan setidaknya 2 minggu sebelum audit mutu internal dilakukan melalui surat resmi. Rentang waktu tersebut akan memberikan kesempatan bagi unit-unit kerja untuk merespon dengan menerima jadwal yang ada dan segera mempersiapkan diri untuk menyambut *auditing* internal dan atau mengusulkan jadwal di waktu yang lain namun masih dalam toleransi yang ketat, karena dihadapkan pada agenda *auditing* eksternal pada 6 bulan berikutnya.

Rentang waktu yang ada sebelum kunjungan auditing juga dimanfaatkan oleh para auditor untuk penyusunan struktur pertanyaan terkait pengembangan mutu unit-unit kerja di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait. Berikutnya adalah proses audit internal dengan melakukan pencatatan atau perekaman hasil audit mutu dari masing-masing unit kerja sesuai dengan jadwal yang teah ditetapkan sebelumnya. Perkaman tersebut dicatat dalam form-form yang telah disiapkan sebelumnya oleh para auditor.

Setelah itu, catatan atau rekaman dimasukkan ke dalam kartu rekapitulasi temuan dari masing-masing unit dan form hasil rekapitulasi tersebut diinformasikan oleh auditor kembali kepada mereka. Form-form ini dipakai oleh lembaga jaminan mutu Perguruan tinggi Islam terkait sebagai referensi untuk membuat komitmen dari masing-masing unit kerja.

Komitmen tersebut seperti kapan dilakukan tindakan pencegahan temuan-temuan itu agar tidak kembali terulang, kapan dicarikan alternatif jalan keluarnya agar segera diperoleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jalan keluar yang lebih efektif dan efisien, serta kapan semuan temuan diselesaikan.

Tahap terakhir implementasi audit internal adalah dengan membawa semua hasil temuan audit ke dalam forum lebih tinggi dari unit-unit kerja tadi yaitu pada Rapat Tinjauan Manajemen. Majlis rapat ini dihadiri oleh op manajemen tertinggi perguruan tinggi Islam terkait dan juga lintas bagian dari pimpinan-pimpinan internal unit-unit kerja yang ada di bawahnya.

Dalam majlis tersebut dibahas bagaimana langkah-langkah perbaikan dan pengembangan sumber daya yang ada sehingga sampai diputuskannya rekomendasi hasil audit. Terkadang, tidak semua temuan dapat dibahas dalam RTM, akibatnya sampai batas waktu *deadline* belum dapat diberikan rekomendasi terkait.

Secara umum, RTM ini menghasilkan program-program pengembangan seperti perubahan sistem perbaikan mutu dan seterusnya. Dengan kata lain, di antara temuan-temuan audit internal dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu ketidak sesuaian (*non conformity*) dan perbaikan (*remark*). Sedangkan sasarannya bukan hanya meliputi wilayah administratif, namun juga audit terhadap kegiatan-kegiatan akademik, yakni dalam rangka mengetahui sejauhmana keterlaksaan perencanaan akademik dalam silabus perkuliahan dan pelaksanaan perkuliahan di kelas.

Audit akademik ini melihat bagaimana dosen merencanakan perkuliahannya, kesesuaian dengan silabusnya, baik pada materi kuliah, metode sampai pada standar pengukuran hasil perkuliahan yang dilakukan. Khusus hasil audit terhadap proses layanan akademik, dilengkapi dengan hasil pengukuran terhadap kepuasan mahasiswa melalui angket yang telah disipakan oleh auditor.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Audit Eksternal

Audit eksternal tidak banyak dilakukan oleh Perguruan tinggi Islam terkait kecuali terkait rencana untuk mendapatkan sertifikasi internasional standar mutu dari ISO yang kemudian berhasil diperolehnya, yaitu ISO 9001:2000. Setelah menerapkan oleh PDCA Deming dalam setiap siklus penyusunan dokumen, implementasi dokumen, audit mutu internal sampai dengan RTM, maka kampus dengan slogan 'Ulul Albab'nya ini mengajukan proses audit eksternal.

Adapun tahapan audit eksternal terdiri atas (1) pemilihan lembaga sertifikasi, (2) pengajuan permohonan audit, (3) pengiriman dokumen mutu, (4) pelaksanaan *surveillance*, (5) pendampingan auditor eksternal, (6) perbaikan temuan auditee, dan (7) perolehan sertifikat.

Perguruan tinggi Islam terkait telah menunjuk lembaga konsultan sertifikasi pada SGS-ICIA (*Sociecty General de Surveillance-International Commodity Inspesction Agency*). Setelah itu, surat permohonan dibuat dan diajukan kepada lembaga tersebut untuk menjadi lembaga sertifikator dengan mengirimkan berbagai persyaratan yang menjadi standar manajemen mutu ISO 9001:2000, terdiri atas dokumen penjaminan mutu yang dimiliki, seperti manual mutu, prosedur mutu dan instruksi kerja.

Dokumen-dokumen tersebut lalu dipelajari terlebih dulu oleh SGS-ICIA. Setelah itu, baru lembaga ini melakukan auditnya yaitu meng-*cross check*apa yang telah/sedang terjadi di kampus dengan apa yang tercatat dalam dokumen-dokumen yang diterima sebelumnya. Kendati hasil *cross check* tersebut ditemukan adanya hal-hal yang harus diesmpurnakan, namun peran dan komitmen mutu dari pimpinan perguruan tinggi Islam terkait menjadi pertimbangan penting SGS ICIA untuk menerbitkan sertifikat ISO 9001:2000.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lembaga sertifikator tersebut lalu meminta kampus Perguruan tinggi Islam terkait untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ditemukan dan dilakukan pengembangan/penyempurnaan secara simultan atau terus menerus. Dalam rangka perbaikan secara berkelanjutan ini, SGS-ICIA melakukan *surveillance,* yaitu pelaksaan audit secara berkala dalam peridoe waktu tertentu. Perguruan tinggi Islam terkait menyekapatinya setiap enam bulan sekali, dengan sebelumnya telah melakukan audit internal terlebih dulu. Karena kegiatan *surveillance* dilakukan secara terjadwal, maka biasanya kampus akan dikirimi jadwalnya terlebih dulu.

Temuan dari kegiatan *surveillance* diklasifikasikan dalam dua macam, minor dan mayor. Temuan minor harus diperbaikian secara terus meneerus oleh kampus selaku *auditee* dengan durasi waktu yang ditetapkan sendiri. Sedangkan temuan mayor (berat) maka kampus harus melakukan perbaikan dengan komitmen jangka waktu yang juga ditetapkan sendiri namun harus disertai dengan hasil/bukti dari pebaikan sebagaimana dimaksud. Sebab, semua itu akan manjadi pertimbangan dalam rangkaian kegiatan *surveillance* berikutnya.

Bilamana ternyata dalam *surveillance* berikutkan ditemukan tidak adanya bukti-bukti perbaikan terutama dari temuan mayornya, maka sertifikat yang telah diperoleh sebelumnya dapat dicabut. Proses ini terus belangsung selama 3 tahun sesuai dengan kontrak yang disepakati bersama kedua belah pihak. Setelah 3 tahun selesai, maka kontak harus diperpanjang kembali jika tidak ingin dicabut sertifikat yang telah diperoleh sebelumnya.

Adapun terkait dengan optimasi hasil mutu, maka komunikasi monev (*monitoring and evaluation*) terkait penjaminan mutu dilakukan dalam konteks siklus audit, baik audit internal maupun audit eksternal. Sebagaimana disinggung sebelumnya, pimpinan telah membentuk lembaga penjaminan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mutu di perguruan tinggi Islam terkait. Jadi, lembaga inilah yang kemudian mengkomunikasikan berbagai rencana pengembangan dan penjaminan mutu di lingkungan kampus, baik komunikasi vertikal yakni ke rektor, maupun komunikasi horisontal ke unit-unit kerja yang dialakukan audit.

Komunikasi vertikal misalnya dengan audiensi dengan mengajukan permohonan surat tugas pimpinan untuk melakukan audit internal. Surat tugas ini sangat penting untuk menghilangkan resistensi unit-unit kerja di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait karena pihak lembaga penjaminan mutu akan mengawasi dan menilai kelemahan-kelemahan mereka selama menjalan intruksi kerja dari manual mutu dan prosedur mutu yang telah diberikan.

Selanjutnya, surat tugas dari rektor tersebut menjadi landasan untuk memberikan surat rencana audit internal beserta proposal jadwalnya. Dari hasil observasi, ditemukan bahwa tidak semua unit-unit kerja itu bisa menerima jadwal yang diberikan. Terkait dengan hal ini, maka lembaga penjaminan mutu lalu akan melakukan penjadwalan ulang sesuai dengan kesanggupan unit kerja tersebut dalam waktu yang secepatnya (2-3 mingguan) untuk memastikan kapan bisa dikunjungi agar lembaga penjaminan mutu dapat melakukan audit internal.

Monitoring hasil auidt internal ini lalu dikomunikasi dalam RTM yang dihari oleh semua pimpinan dari masing-masing unit kerja. Berbagai informasi dalam RTM harus ditindak lanjuti oleh para pimpinan di unit kerjanya masing-masing. Kegiatan dalam RTM tersebut sekaligus dalam rangka meningkatkan komunikasi internal lintas unit kerja, mengurangi miskomunikasi yang menghambat mutu, dan sebagai singkroniasi dari *top management, middle management* dan *lower management* kampus Perguruan tinggi Islam terkait Malang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Paparan aktifitas budata mutu di atas dapat dianalisis sebagai berikut, yang memaparkan berbagai aktifitas pengembangan mutu dimulai dengan perencanaannya di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait. Sebagai perguruan tinggi yang telah mengikuti standar nasional di bawah BAN-PT dan standar internasional melalui ISO 9001:2000, maka Perguruan tinggi Islam terkait melakukan komunikasi pengembangan mutu secara berkelanjutan diawali dengan perencaanan yang matang. Perencanaan ini merupakan bagian awal dari proses perancangan mutu yang dalam ISO sering diistilahkan dengan *process diagram* atau dengan *businesse process.*

Dalam perencanaannya, Perguruan tinggi Islam terkait banyak mensosialisasikan berbagai standar mutu, mulai poin-poin yang menjadi kriteria mutu berdasarkan BAN-PT dan kriteria ISO 9001:2000 yang sejak tahun 2008 sertifikasinya telah diperolehnya dari SGS, sebuah lembaga yang memberikan sertifikat ISO dalam berbagai kategorinya.Komunikasi perencanaan ini lebih bersifat diagnostik terhadap sistem perguruan tinggi yang telah dan sedang berjalan dalam lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait.

Tujuannya, adalah untuk mengetahui sejauhmana efektifitas dan efisiensi simpul-simpul kinerja dalam struktur universitas sebagai sebuah sistem pendidikan tinggi bermutu sesuai standar persyaratan ISO 9001:2000. Meskipun sertifikat internasional tersebut telah diperoleh, komunikasi perencanaan bermutu dilakukan secara konsitenten, berkala dan secara berkelanjutan dalam setiap tahunnya.

Untuk mencapai itu, komunikasi perencanaan mutu telah disiapkan jauh sebelumnya. Beradasarkan data dokumen yang diperoleh, usaha meraih SMM ISO 9001:2000 itu telah dicanangkan sejak tanggal 25 Setember 2008. Pencanangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut terlihat kompak karena dalam daftar hadir diketahui telah dihadiri oleh semua pimpinan internal kampus perguruan tinggi Islam terkait, mulai dari pimpinan, para pembantu rektor, para kepala biro, para dekan fakultas dan pembantu dekan, direktur dan asisten direktur program pascasarjana, para kepala bagian administrasi, para kepala/ketua lembaga/pusat/unit, semua group fokus, termasuk semua tim dari Sekretariat ISO turut hadir.

Dari sinilah pimpinan tertinggi Perguruan tinggi Islam terkait, saat itu dijabat oleh rektor, memberikan sambutan pentingnya. Rektor mengatakan bahwa ketidaklayakan kampus tidak cuma diperhitungkan dari sumberdaya fisik, tetapi juga sumberdaya manusianya. Kampus tidak hanya dilihat dari fasilitas gedung perkuliahan, perkantoran serta peralatannya, tetapi juga bagaimana dosen, karyawan dan mahasiswanya. Selain itu yang tak kalah pentingnya adalahbagaimana model pengembangan keilmuannya di dalamnya. Karenanya, dia mengajak semua pengelola kampus ini untuk menilik kembali Renstra perguruan tinggi terkait dalam 25 tahun ke depan.

Dalam Renstra tersebut, disebutkan bahwa perencanaan strategis pengembangan perguruan tinggi Islam 25 tahun ke depan diarahkan pada tiga tahapan mendasar, yaitu (1) untuk jangka pendek (2005-2010) target perguruan tinggi untuk mencapai kemantapan kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). (2) Jangka menengah (2011-2020), yaitu untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*Regional Recognition and Reputation*). Adapun (3) target jangka panjang (2021-2030), yaitu diharapkan universitas dapat mencapai posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat internasional (*International Recognition and Reputation*). Khusus untuk jangka pendek, rektor juga mengharapkan pemenuhan kelayakan dan standar mutu universitas unggulan (excelent

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

university) bisa tercapai dengan mengimplementasi-kan SMM ISO 9001:2001.

Adapun strategi komunikasi perencanaan mutu yang dilakukan Perguruan tinggi Islam terkait adalah dimulai dengan mengkomunikasi secara kolektif di internal kampus apa saja sisi-sisi kekurangan pada relasisasi produk/jasa perguruan tinggi yang dimiliki. Dengan kata lain, Perguruan tinggi Islam terkait merencanakan pengembangan produk/jasa bermutunya dengan cara *gap analysis.* Pertama, dengan mengungkap *gap* tersebut dari segi persyaratan dokumentatifnya. Dari segi ini, secara umum diketahui bahwa persyaratan manajemen mutu itu harus mencakup (1) dokumentasi kebijakan mutu, (2) sasaran mutu, (3) pedoman mutu dan (4) dokumen-dokumen perencanaannya.

Dari keempat persyaratan tersebut, dapat dilihat bahwa persyaratan dokumen-dokumen merupakan persyaratan primer dalam sebuah manajemen mutu sesuai SMM ISO 9001:2000. Oleh karena itu, Perguruan tinggi Islam terkait melakukan penyediaan dan penyusunan dokumen dalam dua kategori, yaitu dokumen yang terkait dengan harapan yang ingin dicapai dan dokumen yang terkait dengan bagaimana organisasi Perguruan tinggi Islam terkait berusaha mencapai tujuan yang diharapkan.

Agar diperoleh dokumen dengan data yang komprehensif, maka dibentuklah sebuah tim yang ditugaskan untuk mengumpulkan berbagai data yang diperlukan sesuai dengan besar kecilnya masing-masing lembaga dalam perguruan tinggi dan tingkat kompleksitas sistem layanan jasa atau produknya. Pengerjaan dokumentasi tersebut dilakukan dengan mengikuti ketentuan dalam proses pembuatan dokumen yang telah dipersyaratkan sebagai perguruan tinggi bersertifikat ISO 9001:2000.

Karena proses pendokumentasian tersebut memiliki prosedur yang baku, maka Perguruan tinggi Islam terkait

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan komunikasi *top down* dengan memerintah atau menunjuk beberapa karyawan dan dosen untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam membuat dan menyusun dokumen tersebut. Mereka itu yang nantinya juga diproyeksikan sebagai pihak yang akan bertanggungjawab dalam menjalankan dokumen tersebut.

Berbagai pelatihan yang pernah diberikan perguruan tinggi Islam terkait adalah meliputi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi (SPM-PT), delapan prinsip manajemen mutu, intepretasi persyaratan ISO 9001:2000 mulai dari kalusul 4 s/d 9, dan pelatihan mensinergikan SPM-PT dengan ISO 9001:2000. Materi-materi pelatihan tersebut diselenggarakan dengan serius dengan dilakukan kontrol produk dari hasil setiap pelatihan.

Mengenai kebijakan dan sasaran mutu terdapat kesenjangan, di mana pada satu sisi belum terintegrasi dengan baik antara tahun ke tahun berikutnya, padahal harusnya hal tersebut dari tahun ke tahun dinyatakan dalam RKT dan terintegrasi secara sistemik. Dalam hal pedoman mutu, manual mutu sesuai dengan persyaratan SMM ISO 9001:2000 telah dibukukan, namun ternyata belum menyentuh secara komprehensif karena dalam konteks penjelasan tentang kelembagaan ada tetapi yang lain belum.

Terkait dengan penetapan prosedur mutu pada beberapa lembaga di dalam perguruan tinggi telah tersusun, hanya saja masih belum tergambar jelas bagaimana pengendalian, perencanaan dan proses operasionalnya. Sementara dalam pengematan, ditemukan adanya tumpang tindih pengendalian proses dan belum jelasnya kewenangan dari masing-masing lembaga terkait. Adapun mengenai pengarsipan hasil kegiatan berorientasi mutu belum dikendalikan secara tertib.

Untuk mencapai sertifikat ISO 9001:2000 yang telah diperoleh sebelumnya, Perguruan tinggi Islam terkait pernah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membentuk sebuah unit khusus yang menangani usaha tersebut, yang kemudian disebut dengan Sekretariat ISO. Lembaga inilah yang kemudian mejadi *mercusuar communication system* dalam mengarahkan, mendampingi dan mengawasi manajemen mutu dari lembaga-lembaga yang ada dalam perguruan tinggi. Mulanya, upaya pendampingan peningkatan mutu dilakukan dalam rangka mensertifikasi jurusan-jurusan dalam berbagai fakultas yang ada guna mencapai sertifikat BAN-PT dengan predikat A.

Namun kemudian, materi kamunikasi pendampingan diarahkan dalam rangka memenuh prasyarat SMM ISO yang mengharuskan adanya integrasi dari semua sistem layanan Perguruan tinggi Islam terkait sesuai dengan paradigma baku tri darma perguruan tinggi. Untuk mendukung perihal di atas, peneliti melihat di perguruan tinggi yang menjadi objek penelitian bahwa terdapat 17 unit yang direkomendasikan untuk mendapatkan sentuhan manajemen mutu, yaitu (1) Fakultas Tarbiyah, dengan 3 jurusan yaitu Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI); (2) Fakultas Syariah, dengan2 jurusan yaitu Jurusan Al-Ahwal al-Syakhshiyah, dan Hukum Bisnis Syariah (3) Fakultas Humaniora dan Budaya, dengan 3 jurusan yaitu Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris, dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (4) Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, (5) Fakultas Psikologi, dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, dengan jurusan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, dan Teknik Arsitektur.

Selain itu, sertifikasi juga meliputi (7) Program Pascasarjana yang mengembangkan 4 (empat) program studi magister, yaitu: Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, Program Magister

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Studi Ilmu Agama Islam, dan Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab, (8) Lembaga Penelitian (Lemlit), (9) Lembaga Pengabdian pada Masyarakat (LPM), (10) Pusat Studi Gender (PSG), (11) Perpustakaan, (12) Lembaga Jaminan Mutu, (13) Biro Administrasi Akademik (BAK), (14) Biro Adminisitrasi Umum (BAU), (15) Unit *Search and Recruitment* (SaR), (16) *Self Access Center* (SAC), (17) PKPBA, (18) PKPBI, dan (19) Pesantren Mahasiswa (Pesma).

Dari masing-masing lembaga tersebut dikumpulkan data-data yang diperlukan, lalu dibuatkanlah proposalnya untuk rancangan pengembangan system manajemen mutu sesuai standar ISO 9001:2000 yang diusulkan ke Pimpinan Perguruan tinggi Islam terkait.

Pernyataan Pimpinan di atas mengisyaratkan adanya komunikasi vertikal atau *bottom up* secara aktif dilakukan oleh Sekretariat ISO. Tentu saja, Pimpinan merupakan inspiratornya. Dari hasil komunikasi dengan Pimpinan dan setelah mendapatkan persetujuan, maka Sekretariat ISO mengambil langkah komunikasi horisontal, dengan baik yang bersifat konsultatif, kooperatif dan koordinatif. Komunikasi horsontal tersbut dilakukan dengan berbagai lembaga sertifikasi penjamin mutu yang kompeten di bidangnya.

Ada banyak lembaga yang dilibatkan, namun kemudian hanya dua lembaga yang dilibatkan, yaitu PT SGS Indonesia dan PT. Surveyor Indonesia (SI). SGS dirasa lebih cocok untuk mendampingi Perguruan tinggi Islam terkait selaku lembaga audit dan sertifikasi, sedangkan SI dirasa cocok mendampingi Perguruan tinggi Islam terkait dalam usaha penjaminan mutu karena lembaga tersebut merupakan BUMN yang kompetensi operasionalnya sebagai lembaga *consulting corporate* terutama

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada bidang *quality assurance* dengan lokasi lembaganya yang relatif dekat dengan Kota Malang, yaitu di Kota Surabaya.

Selanjutnya, Perguruan tinggi Islam terkait menetapkan apa yang disebut dengan sasaran mutu atau *quality target* (QT). QT merupakan bagian yang tidak boleh disepelekan karena merupakan bagian terpenting dalam proses perancangan mutu kampus yang telah ditetapkan. Agar QT dapat ditetapkan sesuai dengan apa yang sedang dibutuhkan kampus, maka Perguruan tinggi Islam terkait melakukan penilaian kebutuhan (*internal assesment*) dari 17 unit atau lembaga yang direkomendasikan di atas. Penialian tersebut dilakukan bersamaan dengan penjelasan mengenai visi, misi dan tujuan organisasi perguruan tinggi sebagaimana dalam statuta Perguruan tinggi Islam terkait.

Dalam penjelasan dan upaya penilaian kebutuhan tersebut, maka Perguruan tinggi Islam terkait mempertimbangkan tiga aspek manajemen mutu sebagai QT. Adapun ketiga aspek meliputi kriteria standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, kriteria penjaminan mutu atau *quality assurance* (QA), dan klausul tentang standar mutu yang terdapat dalam ISO.

Dari ketiga aspek di atas, maka Perguruan tinggi Islam terkait telah menetapkan sembilan bidang yang harus digarap sebagai QT, yaitu:pendidikan dan pengajaran, penelitian dan penerbitan, pengabdian pada masyarakat, ketenagaan, kemahasiswaan, kelembagaan, kerjasama, sarana prasarana, dan keuangan. Secara lebih jelas, apa yang menjadi sasaran mutu atau QT Perguruan tinggi Islam dapat dilihat dalam gambar berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 25. Sasaran Mutu Perguruan Tinggi Islam

Adapun *pertama*, sebagai QT dalam pendidikan dan pengajaran adalah terwujudnya sistem pendidikan Islam, sains, teknologi dan seni yang *integrated.* Dalam usaha mencapai QT ini, maka Perguruan tinggi Islam terkait merumuskan beberapa program, di antaranya adalah menata kembali kurikulum yang berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. Penataan kurikulum tersebut dilakukan juga dengan menyempurnakannya, sekaligus memilah mana yang perlu diperkuat spesialisasinya dan mana yang perlu diperkuat relevansinya.

Karenanya, program pendidikan sarjana yang dimiliki Perguruan tinggi Islam terkait ditata kembali agar dapat diselenggarakan dengan memenuhi standar pasar atau dunia kerja. Secara tidak langsung, maka setiap program studi yang ada diberikan program-program untuk membenahi diri dalam meningkatkan mutunya dalam menyonsong era *free space and global,* baik di S-1 dan diplomanya.

Kedua, penelitian dan penerbitan. Dalam bidang ini, sebagai QT-nya adalah meningkatnya mutu penelitian dan jurnal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ilmiah publikasi terakreditasi baik sacara kualitas maupun kuantitas. Untuk mencapai bidang ini, Perguruan tinggi Islam terkait telah mencanangkan program peningkatan jumlah kuota bantuan penelitian. Agar dapat menghasilkan penelitian dan publikasi ilmiah yang berkualitas, maka diberikan juga program-program peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi dasar serta industri, sekalian menjalin kerjasama penelitian baik dengan lembaga atau perguruan tinggi dalam negeri atau dengan luar negeri.

Oleh karena itu, publikasi ilmiah penelitian dan jurnal juga ditingkatkan dengan berbagai media komunikasi ilmia, manual paper atau *virtual online*. Kualitas publikasi tersebut juga meliputi penerbitan buku-buku ilmiah dari dosen Perguruan tinggi Islam terkait.

Ketiga, dalam bidang pengabdian pada masyarakat, Perguruan tinggi Islam terkait telah menargetkan peningkatkan jumlah dan ragam pengambdian kepada masyarakat secara lebih bermutu. Target ini dipenuhinya dengan menyelenggarakan program-program seperti kerjasama dengan industri dan lembaga lain yang relevan guna usaha meningkatkan kompetensi di bidang IPTEK. Kerjasama juga dilakukan dengan perusahan dalam usaha meningkatkan pengembangan usaha, sekaligus program dalam rangka membuka jejaring dan ruang peluang ketenagakerjaan seluas-luasnya.

Keempat, dalam bidang ketenagaan, baik dosen/staf pengajar ataupun civitas akademika dan tenaga administrasi kependidikan, serta karyawan pendukung lainnya, sampai pada bagian paling bawah, seperti petugas kebersihan dan penjaga keamanan kampus. Terkait dengan bidang tersebut, Perguruan tinggi Islam terkait melakukan program-program seperti peningkatan SDM dosen, laboran, dan pustakawan melalui pendidikan lanjutan, peningkatan kompetensi mereka melalui

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelatihan & workshop keterampilan-keterampilan khusus sampai dengan promosi jabatan fungsional mereka. Selain itu, juga dilakukan program pembinaan tenaga administrasi secara berkelanjutan.

Kelima, terkait dengan bidang kemahasiswaan, Perguruan tinggi Islam terkait memberikan program-program konstruktif edukatif seperti: program pendidikan al-Quran dan baca kitab kuning (kitab klasik berbahasa Arab). Juga, mereka dibekali dengan pelatihan sebagai seorang ustaz (guru mengaji dan dakwah). Bidang kemahasiswaan ini tidak dilakukan secara mandiri, namun dipantau secara serius sejak penerimaan mahasiswa baru, sehingga dilakukan program pengembangan mekanisme penerimaan mahasiswa baru.

Selanjutnya, potensi mahasiswa agar dapat tumbuh dengan baik dan bakat-bakat kepemimpinan mereka tersalurkan, maka program pembinaan organisasi dan jaringan alumni, pembinaan akat dan minat mahasiswa, juga peningkatan kesejahteraan mereka diperhatikan. Program kemahasiswan ini juga dilengkapi dengan program sistem layanan data dan informasi.

Keenam, adalah kelembagaan. Pada bagian kelembagaan, Perguruan tinggi Islam terkait lebih menekankan pada optimasi fungsi penjaminan mutu dari semua lembaga yang ada di dalam kampus, terutama yang telah direkomendasikan sebelumnya (17 unit). Jadi, program-program pengembangan fakultas dan pascasarjana merupakan target peningkatan mutu. Selain itu, Perguruan tinggi Islam terkait juga telah berupaya menyiapkan berdirinya fakultas ilmu-ilmu kesehatan disertai dengan persiapan dan penyediaan infrastruktur pendukungnya.

Optimasi penjaminan mutu kelembagaan ini juga dilakukan terhadap perpustakaan. Adapun yang relatif baru adalah pembentukan pusat-pusat penunjang kampus, seperti pusat kajian tertentu, penerbitan, kerjasama, dan laboratorium, pusat sistem

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

informasi dan komputer di setiap fakultas, serta pembentukan lembaga audit.

Ketujuh, yaitu kerjasama. Yang dimaksud dengan kerjasama di bidang ini adalah kerjasama internal kampus dan eksternal antar lembaga. Terutama kerjasama di bidang peningkatan akademik. Oleh karena itu, Perguruan tinggi Islam terkait telah melakukan program pemanfaaatan laboratorium dan perpustakaan di Kota Malang dan kabupaten/kota sekitarnya. Dalam peningkatan akademik ini, telah dilakukan program pertukaran mahasiswa dengan lembaga pendidikan tinggi, baik di dalam ataupun di luar negeri. Kerjasama tersebut dilengkapi dengan membuka akses dengan lembaga-lembaga dunia industri, usaha dan kewirausahaan.

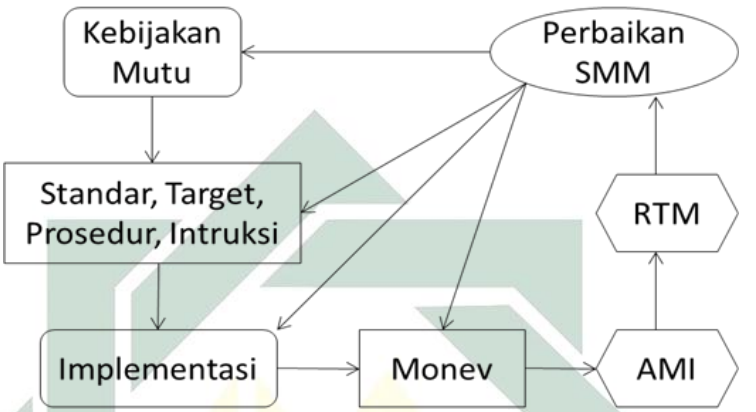
Kedelapan, adalah sarana dan prasarana. Perguruan tinggi Islam terkait telah memiliki berbagai gedung dan sarana prasarana memadai. Gedung-gedung tersebut dapat digunakan sebagai kegiatan akademik dan non akademik. Di antara yang terpenting dari kesekian program yang telah dilakukan, Perguruan tinggi Islam terkait menargetkan program pengembangan perangkat perkuliahan berbasis teknologi informasi (ICT), di samping melakukan pengadaan dan penambahan ruang-ruang laboratorium dan pelatihan.

Kesembilan, adalah keuangan. Perguruan tinggi Islam terkait tentu seperti lembaga pendidikan tinggi lainnya yang sedang berusaha mengembangkan mutu secara berkelanjutan, tidak akan lepas dari masalah finansial. Oleh karena itu, kampus yang dikenal dengan logo bergambar pohon ilmunya tersebut menargetkan adanya optimasi sumber pendanaan.

Di antara program yang telah dan sedang terus dilakukan selain ekstensifikasi dan intensifikasi sumber-sumber pendanaan, yaitu program peningkatan efisiensi dan akuntabilitas penggunaan anggaran. Akuntabilitas tersebut dipertegas mulai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari awal perencanaan program-program kegiatan sampai pelaporan hasil kegiatan.



Gambar 26. Alur Kegiatan Budaya Mutu melalui Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Islam

Keseluruh QT di atas disusun bersamaan dengan penetapan *quality standard* (QS), dan *quality manual* (QM) di setiap unit kerja seperti juruan atau program studi (prodi). Baik QS, QT dan QM dilengkapi dengan instruksi kerja sebagai komunikasi *top-down* dan lintas unit agar proses pengembangan mutu memiliki acuan yang jelas dari dokumen-dokumen yang telah diperoleh tersebut.

Sekaligus, sebagai acuan dalam melakukan evaluasi dan pengawasan atau *monitoring and evaluation* (*monev*) dalam usaha mencegah seawal mungkin terjadinya penyimpangan yang mungkin terjadi serta penilaian terhadap pelaksanaan mutu di setipa unit atau jurusan dan program studi di masing-masing fakultas, apakah telah berjalan sesuai dengan rencana dan sejauh mana pencapaian yang telah dihasilkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk mendukung pelaksaan *monev* dalam menganalisis masalah yang sedang terjadi dalam implementasi program, maka keberadaan KJM (Kantor Jaminan Mutu) mengambil perannya dengan melakukan Audit Mutu Internal (AMI). Audit ini melihat dan menganalisis bagaimana (1) hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan proses mutu di jurusan atau prodi pada masing-masing fakultas, (2) kemungkinan-kemungkinan yang menjadi kelemahan sistem yang telah dirancang, dan (3) penyimpangan-penyimpangan yang muncul selama proses implementasi mutu.

Hasil dari audit tersebut lalu dijadikan sebagai bahan dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) untuk dicarikan berbagai alternatif pemecahan dan jalan keluarnya. Jika RTM menemukan kelemahan pada sistembaik itu terkait dengan kebijakan, standar, manual mutu, manual prosedur, intruksi kerja dan sistem pelaksanaan, maka rapat tersebut akan memutuskan apakah akan dilakukan perbaikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) atau tidak.

Berdasarkan alur komunikatif seperti dalam gambar 4.3 di atas, maka Perguruan tinggi Islam terkait mengembangkan manajemen mutu melalui program penjaminan mutu dalam berbagai langkah strategik yang dapat disarikan menjadi delapan langkah berikut ini.

- Pimpinan Perguruan tinggi Islam terkait melembagakan kebijakan penjaminan mutu dengan membentuk lembaga penjaminan mutu.Lembaga inilah yang bertanggungjawab kepada Pimpinan dan Pembantu Pimpinan. Pembentukan ini diakui Pimpinan sebagai lembaga dengan kewenangan untuk mengusulkan rencana berbagai sertifikasi pengembangan mutu perguruan tinggi.
- Setelah lembaga penjaminan mutu terbentuk, maka lembaga tersebut segera merumuskan sistem penjaminan mutu. Proses perumusannya dimulai dengan merencanakan sistem,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembukuan dokumen, implementasi mutu, sampai dilakukannya audit internal dari berbagai unit yang ada di dalam Perguruan tinggi Islam terkait.

- Menindak lanjuti kebijakan Pimpinan atas pembentukan lembaga penjaminan mutu, maka setiap unit di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait seperti fakultas, program pascasarjana, pusat studi bahasa, pesantren mahasiswa, dan lainnya membentuk sebuah kepanitaan yang bertugas merespon dan memenuhi standar dan instruksi mutu dari lembaga penjaminan mutu. Kepanitian tersebut diberi nama Komite Jaminan Mutu (KJM) sesuai unit masing-masing dan bertanggungjawab kepada pimpinan unit tersebut.
- Masing-masing KJM di setiap unit lalu menyusun rancangan mutu masing-masing. Jadi, KJM Fakultas, misalnya, ia harus segera menindaklanjuti kebijakan mutu dengan merumuskan rencana mutu fakultasnya. Demikian pula dengan unit-unit lainnya di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait. KJM fakultas menjadi fasilitator dalam penyusunan rencana mutu tersebut bersama seluruh staf pengajar dan civitas akademika fakultas.
- KJM Fakultas memeriksa dan mengukur sejauhmana ketercapaian *quality target.* Hasilnya lalu didokumentasikan dan dilaporkan kepada pimpinan fakultas dan lembaga penjaminan mutu Perguruan tinggi Islam terkait bentukan Pimpinan. Langkah ini juga serentak dilakukan oleh unit-unit lainnya. Komite Penjaminan Mutu program pascasrajana (PPs) melaporkannya kepada direktur dan lembaga penjaminan mutu.
- Selanjutnya, lembaga penjaminan mutu akan melakukan audit internal secara berkala setiap semester (6 bulan) sekali. Audit dilakukan terhadap skup sistem penjaminan mutu Perguruan tinggi Islam terkait dari semua unitnya dan hasilnya dilaporkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepada Pimpinan beserta berbagai temuan dan rekomendasinya. Temuan yang dilaporkan juga disertai dengan alternatif usulan tindakan koreksinya.

- Berdasarkan laporan tersebut, Pimpinan berkonsolidasi dengan pembantu rektor untuk mengambil langkah isntruksional kepada para pimpinan lembaga/unit dalam Perguruan tinggi Islam terkait agar menindaklanjuti berbagai temuan dan usulan koreksional yang ada. Dalam tahap ini, secara serentak para dekan, direktur atau ketua unit melakukan berbagai pembenahan dan perbaikan. Termasuk di dalamnya, adalah penyelenggaraan *training and developmet* terhadap semua personal, baik itu dosen ataupun tenaga administratif dengan persetujuan Pimpinan.
- Bagian *training and developmet* masing-masing unit mengaudit dengan melakukan penilaian dan pengukuran hasil dan dampak dari tindakan perbaikan dan pengembangan yang telah diimplementasikan.
- Hasil audit tersebut lalu dilaporkan untuk dijadikan sebagai bahan dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang anggotanya terdiri dari semua pimpinan unit (fakultas, PPs, pesantren, PKBA, PKBI) bersama lembaga penjaminan mutu dan Pimpinan.

Adapun aktifitas budaya mutu pertama kali di perguruan tinggi Islam terkait lebih berorientasikan pada pencapaian dan pemerolehan sertifikat mutu. Pengakuan Ketua lembaga penjaminan mutu lembaga penjaminan mutu mengatakan, ”*Terus terang iya. Memang pada awalnya bagian penjaminan mutu lebih banyak berperan dalam upaya perolehan predikat mutu ini. Namun menginjak pada tahun kedua, sudah kami serahkan kepada masing-masing fakultas untuk menjalankan kebijakan mutu yang telah digariskan Pimpinan.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Akhirnya, perguruan tinggi Islam terkait menyatakan diri sebagai kampus paling baik dan bermutu dengan perolehan sertifikasi penjaminan mutu baik nasional maupun internationalnya itu dilakukan tidak hanya dalam sekali ’gebrak’ langsung jadi. Kampus ini telah melakukan berbagai strategi komunikatif dalam upaya perbaikan implementasi mutu secara variatif, komprehensif dan berkelanjutan.

Di antara komunikasi penjaminan mutu yang dilakukan adalah dengan (1) singkronisasi kebijakan, (2) komitmen pimpinan, (3) pelatihan dan *workshop* auditor, (4) pelatihan dan pengembangan SDM unit kerja, (7) *reward and punishment*, dan (8) sosialisasi secara terus menerus. Adapun penjelasan masing-masing sebagai berikut.

Singkronisasi kebijakan merupakan forum bersama lintas unit kerja dalam rangka menyesuaikan QT (*quality target*) masing-masing unit kerja yang dipimpinnya apakah telah sesuai dengan visi dan misi universitas. Jika menyimpang atau bahkan bertentangan, maka hal itu dibahas bersama bagaimana singkronisasinya. Selain itu, QT antara unit kerja satu dengan unit kerja lain juga dapat saling disinergikan.

Dengan kata lain, rapat bersama tersebut telah membahas berbagai kebijakan-kebijakan yang ada, mulai dari Pimpinan, fakultas, dan unit-unit kerja pendukunga lainnya dalam rangka memastikan bahwa visi dan misi Perguruan tinggi Islam terkait terwakili dalam berbagai QT yang telah disusun guna mencapai proses penjaminan mutu yang direncanakan.

Komitmen pimpinan adalah pernyataan kembali mengenai kesiapan para pimpinan sebagai manajer dari semua unit kerja di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait untuk terus menerus mengembangkan mutu unit kerja masing-masing sesuai dengan standar penjaminan mutu yang telah ditetapkan. Salah satunya,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah seperti yang pernah dilakukan pada saat mengimplementasikan standar ISO 9001:2000.

Pernyataan mereka diberikan pada saat Manajemen Representatif (MR) Kampus mengundang mereka dan disaksikan oleh pimpinan-pimpinan lainnya. Jika ada yang menyatakan tidak siap, maka konsekuensinya sangat berat, sebab sertifikasi ISO tersebut akan dicabut oleh lembaga sertifikasi yang telah ditunjuk. Karenanya, para pimpinan dapat dievaluasi komitmennya juga dari bagaimana mereka menghadiri setiap undangan kegiatan penjaminan mutu.

Dari hasil obervasi yang dilakukan, kesiapan para pimpinan sebagai wujud komitmen mereka tidak seragam. Sebagai terlihat tidak siap sehingga kehadiran mereka ada yang rendah dan hal tersebut dapat menjadi indikasi kurangnya komitmen. Hanya saja, dalam perkembangannya, komitmen para pimpinan semakin meningkat seiring dengan berjalannya impelentasi kebijakan penjaminan mutu.

Pelatihan dan *workshop* auditor dilakukan Perguruan tinggi Islam terkait sebagai bentuk persiapan audit internal, karena hal tersebut menjadi prasyarat sebelum dilakukan audit eksternal. Sebagai perguruan tinggi yang peduli dengan penjaminan mutu, kampus dengan slogan keilmuan berbentuk struktur pohon ilmu tersebut menyadari akan perlunya tenaga-tenaga auditor dari dalam kampus sendiri. Oleh karena itu, beberapa tenaga yang terlibat dalam lembaga penjaminan mutu diberikan tugas untuk mengikuti berbagai pelatihan dan *workshop* mengenai *auditing* profesional.

Di antaranya, mereka telah diikutkan pelatihan di Surabaya dan Jakarta. Kebutuhan audito tersebut juga dalam rangka melaksanakan tugas harian untuk pengawasan (*mointoring*) dan mengaudit kinerja dosen dan sivitas dari masng-masing fakultas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan unit kerja yang ada secara berkelanjutan, tidan hanya untuk persiapan perolehan sertifikasi.

Pelatihan dan pengembangan SDM unit kerja dilakukan Perguruan tinggi Islam terkait dalam rangka mmperlancar operasional atau implementasi mutu di fakultas atau masing-masing unit kerja yang ada. Sebab, implementasi mutu hanya akan menjadi dokumen mutu yang sulit direalisasikan tanpa kehadiran tenaga personil, baik dosen dan karyawan yang memiliki pengetahuan yang cukup dan terampil dalam upaya penjaminan mutu yang dimaksud.

Misalnya, dalam penjaminan mutu berstandar ISO 9001:2000 itu apa dan bagaimana? Dalam ISO yang lain juga bagaimana? Demikian seterusnya. Mereka diundang dan dilatih dengan pengetahuan dan bekal keterampilan untuk dapat menjalankan standar manajemen mutu hingga berhasil dan terus senantiasa meningkatkannya.

Dalam perkembangannya, perguruan tinggi islam terkait semakin percaya diri dengan mengadakan seminar dan workshop nasional manajemen dan budaya mutu Islami. kegiatan yang juga dihadiri oleh perwakilan dari perguruan tinggi islam se-indonesia tersebut mengambil tema pengembangan parameter nilai-nilai islam dalam manajemen dan kepemimpinan di perguruan tinggi.

Kegiatan ini mendapat apresiasi tinggi dari rektor, selaku pimpinan yang juga menjadi salah satu nara sumber utama di narasumber dari Irjen Kemenag RI. Dia menyatakan kebanggaannya karena lembaga penjaminan mutu kampus dapat melaksaankan kegiatan pelatihan bukan hanya untuk internal, tetapi juga kegiatan pelatihan berskala nasional sehingga bermanfaat untuk perguruan tinggi lain.

Dalam seminar dan workshop tersebut, para dosen dan perwakilan perguruan tinggi se-Indonesia diajak untuk dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merefleksikan ajaran agama Islam dalam implementasi system penjaminan mutu perguruan tinggi.Refleksi nilai-nilai agama dari berbagai dalil ayat Quran danHadis tersarikan dalam sembilan budaya kerja.

Sembilan budaya kerja tersebut antara lain (1) jujur dan integritas tinggi, (2) etika akhlak mulia, (3) memberikan suri tauladan, (4) taat hukum dan aturan yang berlaku, (5) menghargai diri sendiri, (6) menghormati hak orang lain, (7) meningkatkan transparansi dan korosi, (8) disiplin, dan (9) bersahaja dalam hidup di kehidupan pada pola hidup yang dianut.

Reward and punishment juga dilakukan Perguruan tinggi Islam terkait untuk mendorong motivasi dan iklim kerja mutu yang kondusif. Dalam konteks ini, Pimpinan telah memberikan penghargaan kepada fakultas yang telah berhasil mendapatkan sertifikat dari BAN-PT dengan nilai A. Demikian pula saat unit-unit kerja tersebut mendapatkan sertikat manajemen mutu dari ISO 9001:2000, mereka mendapatkan perhargaan dari Pimpinan. Selain itu, mereka juga mendapatkan tambahan dana bantuan guna pengembangan fakultas, jurusan dan prodi-prodinya, serta unit-unit kerja lainnnya.

Sebaliknya, jika tidak mengalami peningkatan sertifikasi BAN-PT atau ada temuan mayor saat audit eksternal, maka para pimpinan fakultas dan unit kerja lainnya diminta harus menanggung biaya sendiri dalam setiap proses perbaikaannya, termasuk biaya para auditor eksternalnya. Penghargaan mutu ini diberikan Pimpinan juga ada yang bersifat personal, yakni pihak-pihak perorangan yang berhasil mengangkat pamor kampus dengan prestasinya, salah satunya dengan memberikan hadiah laptop dan mobil pada dosen yang rajin menulis dan berprestasi.

Adapun sosialisasi secara terus menerus merupakan aspek komunikatif yang sangat penting dan telah dilakukan mulai pimpinan kampus, baik itu *top, middle* atau *lower mananger*,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sampai pada karyawan tingkat bawah seperti peugas keamaanan dan kebersihan. Pada tahap awal rencana mencoba mendapatkan sertikasi manajemenmutu ISO, sosialiasi ISO 9001:2000 tentang sistem manajemen mutu dilakukan antara pimpinan pimpinanat, dekan fakulas, kepala biro dan unit-unit kerja pendukung di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 8

KONSTRUK BUDAYA MUTU PERGURUAN TINGGI ISLAM: MAU KE MANA?

A. Dimulai Dari Kepemimpinan

Peneliti mengawali analisis pengembangan konsep budaya mutu perguruan tinggi Islam terkait dengan berpijak dari apa yang disampaikan oleh Schein (1991: 148-183), bahwa budaya itu sesungguhnya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, dan pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Premis ini diperjelas oleh Sanusi dan Sutikno (2009) dengan menarasikan bagaimana jika seseorang memasuki sebuah kantor dan membandingkannya dengan saat masuk kantor lain dengan pimpinan yang berbeda.

Keduanya mencontohkan fenomena yang mungkin ditemukan pada suatu organisasi, seperti etos kerja karyawan, kerja tim, ketenangan, kebersihan, sikap, keramah tamahan, kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada sekaligus juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan dengan budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat erat dalam domain pengembangan budaya mutu organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Budaya organisasi dipengaruhi pula oleh teori-teori organisasi seperti dalam struktural klasik (Weberian), tradisional dan modern (Pace and Faules, 2002: 41-76). Hal ini sejalan dengan teori budaya organisasi sebagai perubahan ke arah subjektifisme merupakan pembentukan pemahaman, isu-isu budaya organisasi, dan implikasinya terhadap komunikasi organisasi (R.Wayne Pace and Don F. Faules, Ibid: 78-106).

Sementara sisi lain, upaya pengembangan mutu perguruan tinggi ini sejalan dengan kebijakan pemerintah RI terhadap upaya peningkatan mutu dalam pendidikan tinggi telah tertuang dalam salah satu kebijakan pendidikan mendasar, yaitu UU 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas terutama pada Bab XIV Pasal 50 (6) yang berbunyi, "Perguruan tinggi menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya" dan Pasal 51 (2) yaitu "Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan".

Dalam PP Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 1 butir 1 disebutkan bahwa SNP merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam butir 27, disebutkan bahwa Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut BANPT adalah badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.

Pada pasal 2 butir 1 menyatakan tentang ruang lingkup SNP, butir 2 berisi untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan SNP dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Tentu saja, apayang menjadi kebijakan pemerintah ini tidak akan berjalan pula jika tidak hadir sosok kepemimpinan perguruan tinggi yang *pro-policy* tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terkait dengan premis dan kebijakan di atas, maka konsep budaya mutu yang dikembangkan oleh perguruan tinggi Islam terkait yang paling menarikyang pertama kali peneliti ingin ungkap adalah konsep kepemimpinan mutu (*quality leadership*). Konsep kepemimpinan kampus sebagai *imamah* atau *imam* yang didemontrasikan oleh rektor mengisyaratkan konsep nilai yang relatif baru dalam kepemimpinan perguruan tinggi, bukan semata sebagai pimpinat senat dan pimpinan akademik tertinggi, namun juga sebagai figur pempimpin umat dalam beribadah.

Dalam makna kamus seperti yang di publis oleh the free dictionary.com, di sana disebutkan bahwa *imam* dapat bermakna (1) pimpinan ibadah saat shalat, (2) khalifah, pimpinan umat manusia, (3) pakar dalam keIslaman yang berikan oleh pesantren/ortodox school, dan (4) sebutan bagi 12 pimpinan Islam sekte Syi'ah. Jadi, secara langsung dan gak langsung konsep kepemimpinan mutu perguruan tinggi Islam menempatkan rektor sebagai pimpinan spiritual juga.

Indikator ini diperkuat oleh disiplin rektor dalam menghadiri setiap jamaah shalat fardhu, mengisi ceramah pasca khutbah jumat, membuka hari kerja pagi dengan beratadaruus dan lain-lain. Fakta-fakta inilah yang menurut peneliti sejalan dengan dasar filosofis Wittgenstein (1921: xii) sebagai *pictures of facts*dari kepemimpinan mutu yang diterapkan oleh pimpinan tertinggi Perguruan tinggi Islam terkait.

Budaya itu sesungguhnya tercermin dari bagaimana komunikasinya. Sebab, komunikasi dapat membantu menerjemahkan apa itu budayanya (Dimbleby and Burton, 2007: 8). Komunikasi merupakan bagian dari budaya itu sendiri (Jame W. Carey, 2009: 11). Oleh karena itu, komunikasi budaya mutu dalam konteks organisasi merupakan representasi bagaimana keyakinan dan sikap rektor sendiri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Rektor perguruan tinggi yang diteliti sendiri menegaskan bahwa semua fakta itu dilakukan demi pertanggungjawabnnya tidak hanya kepada negara, tetapi justru kepada Allah. Peneliti memandang argumentasir tersebut sesuai dengan friman Allah QS. Al-Taubah: 105.

Senada dengan hal ini, adalah argumentasi filusuf pragmatisme dari Amerika, Charles Sanders Peirce melihat keterkaitan yang nyata antara tindakan dan makna yang dapat memunculkan adanya berbagai gagasan dan tanggungjawab. Dimbleby and Burton (2007:6) menyebut budaya sebagai sebuah *activities,* atau dalam istilah Hofstede (dalam Dodsworth, 2007) disebut dengan *practices,* yaitu terdiri dari simbol-simbol, kepahlawanan, ritual dan nilai.

Dari sini, perguruan tinggi Islam terkait dalam realitasnya telah mengalami berbagai perlakuan atau tindakan, khususnya di bawah kepemimpinan rektor. Rektor telah mengalami metamorfosis kampus yang dipimpinnya dalam tiga status. Perubahan status kelembagaan perguruan tinggi tersebut merupakan tonggak dasar perubahan mutu yang ingin dicitrakan dan dibangun terlebih dulu.

B. Menuju Mutu Bukan Sekedar Simbol

Pendapat Hofstede bahwa simbol merupakan bagian terluar budaya dan itulah yang banyak dilihat oleh masyarakat seakan menginspirasiperubahan Perguruan tinggi Islam terkait dari status sekolah tinggi menjadi universitas. Jadi, perubahan tersebut dapat dilihat sebagai tindakan simbolik dari gagasan yang mengarah pada usaha membangun mutu kampusnya. Langkah tersebut lalu menjadi sangat strategis mengingat, di saat penelitian ini dilakukan, belum ada lembaga perguruan tinggi yang berstatus universitas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehingga, perguruan tinggi Islam terkait menjadi satu-satunya universitas berlabel negeri dan Islami di Propinsi Jawa Timur, kendati juga dibayang-bayangi oleh perguruan tinggi negeri sekitarnya. Kekhasan universitas dengan label Islami ini lalu diperkuat juga dengan peran *ma'had jamiah* atau pesantren kampus yang distrukturkan dalam organisasi perguruan tinggi.

Adapun sosok yang diatribusikan sebagai pahlawan (*heroe*) di sini adalah rektor yang sangat dihormati di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait. Berbagai atribusi disematkan pada dirinya, baik dari internal kampus, maupun dari luar kampus. Di antaranya, mulai dari sosok pembawa perubahan karena membawa status sekolah tinggi menjai universitas, figur yag dituakan/senioritas, sebagai *imamul jami'ah*di samping *imamul masjid,* dan berbagai gelar MURI di antaranya sebagai penulis *online* tanpa jeda berturut-turut setiap selama setahun, dan lain-lain.

Peneliti melihat fenomena tersebut sebagai *conscious attentional resources*, atau dengan kata lain perguruan tinggi tersebut dengan kepemimpinan rektor saat itu telah menciptakan diri sebagai sumber perhatian secara sadar yang dikenal cocok dengan tipe *contemporary leadership* dalam teori atribusi kepemimpinan. Selanjutnya, terkait dengan *practices culture* dalam perspektif Hofstede berupa budaya ritual, maka peneliti menposisikan ritual budaya Perguruan tinggi Islam terkait dalam dua kategori, yaitu praktik standar dan normatif.

Kampus telah melakukan berbagai upaya, tidak sekedar lisan, namun juga dalam aksi-aksi nyata untuk perbaian mutu. Setelah sejak proses perubahan status menjadi univesitas yang telah dikampanyekan lama, perguruan tinggi Islam terkait terus mengembangkan layananya dengan berupaya memenuhi standar mutu BAN PT pada setiap prodinya juga standar sistem manajemen mutu (SMM) secara internasional (ISO 9001:2000).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Karena bersifat standar, maka berbagai rangkaian kegiatan mutu dan indikator-indikator yang dicapainya itu juga merupakan *standardizedpractice* dengan langkah-langkah yang baku, baik menurut BAN PT maupun standar ISO sesuai dengan kategorinya. Misalnya, adanya perencanaan mutu yang menjadi tahapan penting dan baku sebagai bagian awal dari proses perancangan mutu yang dalam ISO sering diistilahkan dengan *process diagram* atau dengan *businesse process.*

Proses ini tidak dapat diabaikan, karena merupakan bagian dari sistem yang baku dalam ISO. Sebagaimana diketahui, ada banyak jenis standar ISO, di antaranya adalah ISO 9001 tentang sistem manajemen mutu, ISO 14001 tentang sistem manajemen lingkungan, ISO 22000 tentang sistem manajemen keamanan pangan, ISO/IEC 27001 tentang sistem manajemen keamanan informasi atau dikenal juga dengan *Information Security Management System* (ISMS), ISO/TS 16949 tentang sistem manajemen mutu untuk industri otomotif, ISO/IEC 17025 tentang standar lembaga pengujian atau laboratorium, ISO 28000 tentang sistem keamanan rantai pasokan*(supply chain), dan* ISO 50001 adalah sebuah standar untuk sistem manajemen energi.

Standar ISO 9001:2000dengan ciri pendekatan proses(*continual improvement*)dalam penerapannya itulah yang ditargetkan Perguruan tinggi Islam terkait dan telah berahsil dicapai.Sementara standar mutu menurut BAN PT juga telah diatur, baik mulai dengan penyiapan instrumen borang, evaluasi diri dan seterusnya.

Sedangkan ’ritual mutu’ yang tergolong normatif di lingkungan perguruan tinggi Islam terkait dapat dilihat dari munculnya berbagai komunikasi yang berisikan himbauan dan kampanye mutu yang dikemas dalam kegiatan-kegiatan keagamaan dan ekstra pendidikan, seperti ma’had jamiah, shalat berjamaah, khutbah tambahan setelah shalat jumat, mengaji

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Quran sebelum rapat, jadwal piket tadarrus setiap pagi dari kantor humas rektorat, keharusan menghafal ayat-ayat al-Quran bagi para dosen untuk mengajukan kenaikan pangkat, dan lain sebagainya. Kesemua ritual normatif mutu ini mengerucut pada bagaimana budaya nilai universitas yang ingin dibangun.

Secara sederhana, budaya mutu ini dapat dilihat dari sudut pandang berlawanan, sehingga dengan meminjam teknik Hofstede, indikasi berlawanan dengan simbol ”v”, seperti menyangkut ’nilai penting v tidak penting’, ’baik v jelek’, dan ’unggul v tidak unggul’.

Dengan kata lain, Perguruan tinggi Islam terkait itu membangun budaya mutunya melalui nilai-nilai Qurani sebagai *core belief*, yang dipatenkan dalam rumusan visinya, yaitu menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan bermutu. Di antaranya, baik dalam spiritual, akhlak, ilmu, profesi dan kelembangaan, yaitu berdasarkan nilai kedalaman, keluhuran, keluasan, kematangan dan pusat pengembangan iptek yang Islami demi kemajuan masyarakat.

Nilai-nilai yang terstruktur dalam visi tersebut, menurut teori Schein (2004: 25-37) masih berupa *artifacts*, *karena* wujud nyata nilai budaya organisasinya terlihat, baik meliputi struktur ataupun proses organisasi. Sebagian nilai tersebut juga dapat dikatakan dalam kategori *epoused values and beliefs* (nilai-nilai dan keyakinan) yang meliputi bagaimana nilai-nilai visi, strategi dan tujuan organisasi.

Namun, peneliti masih meragukan apakah nilai-nilai yang telah disinggung di atas telah mencakup nilai yang paling fundamen atau underlying assumption, yakni keyakinan, perasaan bahkan pemikiran bawah sadar. Sebab, dapat diambil contoh, banyaknya civitas akademik perguruan tinggi Islam terkait untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

shalat berjamaah, tidak selalu karena keyakinan nilai berjamaahnya. Namun, ada indikasi sebagian juga diakibatkan karena rasa sungkan dan takut jika ketahuan tidak berjamaah oleh rektor.

Bukti empiriknya dapat dilihat dalam beberapa respon verbal beberapa dosen dan himbauan rektor sendiri, agar mereka dapat berjamaah bukan karena sungkan dengan rektor sebagai pimpinan tertinggi di kampus. Baik praktik baku mutu maupun normatif di atas, peneliti melihatnya sebagai hal yang mengikat pikiran semua civitas akademik kampus.

Oleh karena itu, peneliti di sini sepakat dengan apa yang digagas oleh Hofstede (Nakata, 2009: 3-18), bahwa budaya mutu itu sebagai sebuah *collective programming di samping seba*gai suatu hal yang dipelajari (*learned*), bukan sekedar *inherited*. Memang, sifat manusia dalam kesemestaan atau pada umumnya (secara *universal*) merupakan hal yang *inherited.*

Civitas akademik kampus perguruan tinggi Islam terkait adalah orang-orang yang juga sama dengan mereka di luar kampus (kampus lain), dengan mereka yang pabrik, dengan mereka yang di sekolah-sekolah, dengan mereka yang di pasar-pasar. Mereka itu secara *inherited* adalah dilahirkan dengan membawa potensi pikiran, perasaan dan fisik sebagai manusia. Itu semua merupakan bagian dari *sunnatullah*-nya sebagai makhluk yang alamiah.

Namun, ketika para civitas akademik Perguruan tinggi Islam terkait itu berada dalam hubungannya dengan kelembagaan dan keorganisasian kampusnya, maka di sinilah apa yang disinggung di atas sebagai budaya yang *learned* terjadi, dan posisi sentral rektor sebagai panutan sangat mengambil perannya sebagai pihak yang mengajari.

Ketika sebuah budaya mutu yang *learned* itu berhasil atau terwujud, maka selanjutnya akan menjadi atau muncul yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

namanya *personality culture* (budaya personal) di mana apa yang menjadi buah pikiran dan perbuatan yang nampak itu merupakan suatu hal yang spesifik pada seorang individu. Sehingga yang terlihat secara kolektif sekalipun telah menjadi bagian yang melekat secara pribadi pada masing-masing orang di dalam organisasi.

Nah, dalam konteks inilah, peneliti belum menemukannya di kampus Perguruan tinggi Islam terkait. Namun, teori Hofstede ini sedikit memberikan ruang untuk terjadinya perubahan budaya mengingat, bahwa budaya yang sangat terkait dengan personal dan telah menjadi bagian tak terpisahkan dari pribadi orang itu pun masih merupakan sebuah proses campuran antara hasil belajar (*learned*) atau warisan (*inherited*).

Hal ini berbeda dengan pendapat E.H. Schein (2004: 26) yang menyatakan itu sudah masuk wilayah *unconsious* (bawah sadar), dengan kata lain itu sudah merupakan bawaan individu dan berlangsung secara spontan. Apalagi hal ini menyangkut sebuah kemitraan bersama, baik dalam intra kampus ataupun ekstra kamus, yang sangat memerlukan kolaborasi kepercayaan di antara mereka dengan batasan budaya dan nilai-nilai tertentu (*trusted partners constrained by culture and values*).

Karenanya, Perguruan tinggi Islam terkait menurut peneliti, sedang memasuki tahapan kolaboratif, yang dalam performansi organisasinya, sesuai dengan model Sibbet (1998) yang telah telah memetakan keberlangsungan sebuah organisasai dalam 7 tingkatan, yaitu tahap permulaan, pertumbuhan, spesialisasi, pelembagaan, regenerasi, kolaborasi dan *co-creation.*

Komunikasi budaya mutu perguruan tinggi Islam terkait melalui perubahan status lembaga organisasi telah terwujud, restrukturasi organisasi dan konstruks baru visi dan misi telah dan terus dikampanyekan, pembentukan lembaga penjaminan mutu kampus sebagai motor institusional kampus dalam transformasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mutu juga telah dilakukan, predikat *certified* dalam layanan mutu juga telah didapat, baik dari BAN PT atau ISO 9001:2000, semua itu merupakan pelembagaan organisasi dalam perspektif Sibbet.

Adapun tahap regenerasi organisasional, rektor juga telah melakukan beberapa pendekatan kebersinambungan kepemiminan perguruan tinggi Islam terkait yang dipercayakan kepada para pembantunya, terutama pembantu rektor 1. Hanya saja, peneliti menemukan sebagian rasa pesimis dari para staf pengajar, menyoal wajah perguruan tinggi Islam terkait pasca kepemimpinan rektor yang bersangkutan saat itu, apakah kondisi pancapaian mutu terus meningkat, bertahan atau malah menurun.

Masalah substansialnya adalah karena kepemimpinan model *imamah,* kurang memberikan ruang pengkaderan yang cukup bagi bawahannya. Dengan kata lain, dikhawatirkan setelah rektor yang bersangkutan pada saat tidak menjabat nanti, akan terjadi semacam perubahan artifak-artifak budaya akibat dekonstruksi organisasional kepemimpinan yang baru.

Bagi peneliti, kekhawatiran ini tidak begitu signifikan jika kepemimpinan yang ada terus konsisten dengan statuta dan renstra kampus ke depannya, yakni sebagai perguruan tinggi kelas dunia (*world class university*). Demikian komunikasi budaya mutu yang ada dan terbangun dalam kampus Perguruan tinggi Islam terkait saat penelitian ini dilakukan.

Dalam konteks ’dilema hubungan’ antar masyarakat internal perguruan tinggi (civitas kampus), rektor telah melakukan upaya-upaya rekonstruksi nilai dengan mengedepan orientasi nilai kebersamaan, meminjam istilah Trompenaars dan Hambden-Turner (Shaules, 2007: 54), yang disebut sebagai nilai komunitarianisme. Nilai ini dikembangkan untuk mengkonter tradisi individualis dan kelompok.

Rektor mengatakan bahwa, ”*Di sini tidak pernah saya nomori, meski tugasnya beda-beda. Bukan yang satu penting,*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang lain tidak penting... hanya perlu ditata saja..” Kalimat ini secara tegas memposisikan sama semua civitas kampus sebagai elemn penting dalam pengembangan mutu perguruan tinggi Islam terkait. Biasanya, proses pengembangan mutu di awal-awal tranformasi organsasi terlihat kecenderungan individual dan kelompok dari organisasi internal kampus, baik dari kalangan NU, Muhammadiyyah, PMII, HMI, IMM dan seterusnya.

Kepemimpinan semacam ini oleh Sanusi (1998: 536-538) diposisikan sebagai bagian dari empat lingkup yang harus dianalisis, yaitu menyangkut dasar dan metode untuk membangkitkan dinamika dan kesetiaan kelompok bagi pembinaan budaya organisasi, serta beda kualitatif antara kelompok, panitia dan tim. Adapun dasar dan metode yang dimaksud, misalnya dengan (a) saling mengenal secara luas dan mendalam, (b) saling dapat dipercaya, (c) tujuan dan kepentingan yang dianggap berimbang/layak, (e) tujuan dan kepentingan bersama, (f) usaha dan kegiatan serta pengorbanan bersama, (g) keteladanan, (h) kegairahan dan kebanggaan bersama, dan (i) system imbalan/ganjaran dan hukuman.

Brett A. Gordon menganggap bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan model yang banyak diikuti dalam kepemimpinan abad 21 (Brett A. Gordon, 2003: 72), termasuk pimpinan perguruan tinggi Islam terkait. Sebagai pimpinan, rektor juga telah mengajarkan bagaimana orang dapat mengagumi perguruan tingginya, dengan cara mulai menata diri dari masig-masing individu yang ada. Seperti saat ada salah satu civitas yang telah menyemir rambutnya,

Rektor menanggapinya dengan berkata dalam forum rapat bersama, ”*Orang dikagumi perkara rambutnya kok senang, jangan...! Orang dikagumi perkara bajunya kok senang, jangan...!* Ucapan ini menunjukkan bagaimana dia menyoal *organizational performance*, bagaiman kinerja mutu lebih dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditonjolkan. Dalam model komunikasi kesadaran antar budaya: komponen, kriteria dan keluaran (Ting-Toomey, 1999: 49), dapat dipahami bahwa kondisi di mana sebuah organisasi dapat dipahami, dihormati dan didukung itu jika terjadi apa yang disebut dengan adanya 'kepantasan'.

Kepantasan ini terbangun oleh sebuah kesadaran kolektif dari semua civitas Perguruan tinggi Islam terkait, baik meliputi kesadaran dalam penegetahuan seperti nilai atau budaya, kesadaran motivasional seperti wilayah identitas, dan kesadaran keterampilan seperti kemampuan untuk mengamati keadaan sekitar. Kritik dan himbauan rektor ini lebih dipengaruhi oleh nilai etika dalam mengembangkan performansi perguruan tinggi Islam terkait dan hal ini sesuai dengan hipotesis Gamble (2008: 10-12) bahwa itu sangat dipengaruhi oleh bagaimana etikanya. Penciptaan *institutional brand* di kampus itu menjadi sangat penting, yaitu *brand* lingkungan bermutu dari perguruan tinggi Islam terkait.

Budaya organisasi tersebut menjadi sangat signifikan untuk terus dibangun dalam rangka pencapaian *brand atributed* tentang mutu kampus sendiri. Bahkan sekalipun secara ekstrim sebuah produk atau jasa yang dihasilkan adalah sama, namun jika disajikan dalam sebuah lingkungan budaya yang berbeda akan menciptakan *value* yang lebih tinggi.

Sebagai bandingan, untuk memahami bagaimana konteks budaya mutu dari atribusi nilai yang tersirat dalam konstruk lingkungan bermutu, ada baiknya diikuti cerita metaforik yang disampaikan oleh Andri Wongso (2011) sebagai berikut. Ada 3 kaleng coke. Ketiga kaleng tersebut diproduksi di pabrik yang sama di sebuah daerah Jawa Timur.

Ketika tiba harinya (untuk didistribusikan), sebuah truk datang ke pabrik, mengangkut kaleng-kaleng coke tersebut dan menuju ke tempat yang berbeda untuk dijual.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemberhentian*pertama* adalah sebuah mini market lokal. Kaleng pertama diturunkan di sini. Lalu, dipajang di rak bersama dengan kaleng minuman ringan lainnya. Ia diberi harga Rp.4.000. Pemberhentian *kedua* adalah sebuh pusat perbelanjaan besar.

Di sana, kaleng kedua diturunkan. Kaleng tersebut ditempatkan di dalam kulkas supaya dingin dan dijual dengan harga Rp.7.500.Pemberhentian *terakhir* adalah hotel bintang 5 yang sangat mewah. Kaleng ketiga diturunkan di sana. Tapi, ia tidak ditempatkan di rak atau di dalam kulkas. Ia disimpan baik-baik, dan hanya akan dikeluarkan jika ada pesanan dari pelanggan.

Dan ketika ada yang memesan, kaleng ini dikeluarkan bersama dengan gelas kristal berisi batu es. Kemudian, ia disajikan dengan rapi di atas baki. Pelayan hotel akan membuka kaleng coke itu, menuangkannya ke dalam gelas, dan dengan sopan menyajikannya ke pelanggan. Harganya Rp 40.000. Sekarang, pertanyaannya adalah: "Mengapa ketiga kaleng minuman ringan tersebut memiliki harga yang berbeda padahal diproduksi dari pabrik yang sama, diantar dengan truk yang sama dan bahkan mereka memiliki rasa yang sama?" Lingkungan kita mencerminkan harga kita.

Lingkungan berbicara tentang *relationship*. Apabila kita berada di lingkungan yang bisa mengeluarkan potensi/hal terbaik dari diri kita, maka kita akan menjadi cemerlang. Tapi bila kita berada di lingkungan yang mengerdilkan diri kita, maka kita juga akan menjadi kerdil. Dari cerita pendek tersebut, secara jelas menyiratkan makna bahwa orang yang sama, dengan bakat dan kompetensi yang sama akan memiliki *value* berbeda, hanya karena lingkungan yang berbeda pula.

Lebih khusus dalam pengembangan keilmuan dengan paradigma ’pohon ilmu’nya, maka kepemimpinan Perguruan tinggi Islam terkait dalam analisis peneliti menunjukkan upaya-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

upaya konstruktik keterbukaan dalam segala segmen keilmuan dengan mendasarkannya pada nilai-nilai al-Quran dan al-Hadits. Sikap ini mengingatkan peneliti pada tulisan Sanusi (1998: 180), bahwa kepemimpinan kampus itu harus mampu menerapkan dan memposisikan diri sebagai *wider mandate,* yang teridir dari tiga kategori.

Pertama, *wider mandate* dapat melampaui batas-batas pendidikan guru sekolah menengah.

Kedua, *wider mandate* dapat melampaui batas-batas pendidikan tenaga kependidikan yang ditawarkan hingga sekarang, meskipun tetap dalam disiplin ilmu pendidikan dan yang dibina oleh Konsorsium Ilmu Pendidikan.

Ketiga, *wider mandate* dapat melampaui pendidikan guru dan tenaga kependidikan sebagaimana yang telah ditawarkan sekarang hingga pendidikan bidang studi yang seluas-luasnya. Dengan mencermati komunikasi kepemimpinan Perguruan tinggi Islam terkait, maka peneliti sepakat dengan Sanusi bahwa setidaknya Perguruan tinggi Islam terkait telah mengambil posisi *wider mandate* yang kedua, dengan memilih *closer mandate* atau *focal mandate,* yang kesemuanya diorientasikan pada *free and open occupations and professions*.

Atas dasar ini, maka pengembangan keilmuan di perguruan tinggi Islam terkait terus terbuka dengan berbagai jurusan dan prodi baru, salah satunya rencana pembukaan fakultas-fakultas baru. Oleh karena itu, kegigihan rektor dalam menerapkan konsep mutu, kebijakan mutu, proses kinerja benar-benar dia pantau, dia kendalikan, bahkan langsung diukur dan ditegur kepada yang bersangkutan.

Pantas saja, Sanusi (1998: 181) menegaskan bahwa semua aspek mengenai kebermutuan perlu terus dikaji, diekperimentasikan, diseleksi, dipraktekkan, dan disebarluaskan, dan semua sivitas akademika harus menyatakan komitmen

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dirinya terhadap budaya mutu, sehingga proses tersebut sampai mengantarkan pada terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri (ekspresi diri dan kreatifitas) mutu yang dalam hirarki kebutuhan menurut Maslow diposisikan sebagai level tertinggi (Dimbleby and Burton, 2007: 16).

Dalam analisis ketua lembaga penjaminan mutu kampus, disebutkan bahwa kunci sukses universitas ini, didudukung oleh pengertian bersama mengenai fungsi penjaminan mutu. Kedua, pemahaman visi dan misi kemajuan kampus sebagai perguruan tinggi yang unggul, unggul dan unggul. Lebih lanjut, pihak lembaga penjaminan mutu kampus menjelaskan bahwa *support* rektor luar biasa terhadap pengembangan mutu. Menurutnya, hampir dalam setiap pertemuan dan rapat diawali terlebih dulu dengan tadarrus, membaca al-Quran. Setelah itu, baru rektor memimpin rapat yang pasti disertai motivasi dan arahan untuk menyemangati dan mendorong semua dosen untuk terus memajukan kampusnya. Kegiatan mengaji bersama ini (*tadarus*), dilakukan setiap pagi sebelum jam kerja dengan *soundspeaker* tersambung ke berbagai unit dan ruangan baik di kantor pusat atau di fakultas, dan sebulan sekali dilakukan pengajian bersama.

Di antara materi pengajian yang sering didengungkan adalah konsep *khalifah fil ardl* atau pemimpin di muka bumi (QS. Al-Baqarah: 30), sebuah tugas penting kepemimpinan kolektif yang tidak hanya mengurusi urusan dunia namun juga mampu mnejmbatani pd urusan akhirat. Disebut kepemipinan koletektif karena semua individu akan dimintai pertangungjawabannya masing-masing di akhirat.

Pertemuan-pertemuan yang sering dilakukan di samping bersifat formal, banyak juga yang informal, seperti di sebut diatas meruapakn bagian untuk saling kenal, saling memperkenalkan, dan saling diperkenalkan (*taa'ruf*) terhadap tupoksi masing-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masing unit untuk senantiasa meningkat mutu dan penyelesaian tugas secara efektif dan efisien.

Konsep nilai *ta'aruf* seperti dijelaskan dalam QS. Al-Hujurat: 13 menghendaki terjalinnya komunikasi di antara manusia bukan hanya sekedar asal bicara atau bunyi yang mudah untuk dilakukan, akan tetapi juga mampu menyambungkan representasi struktur batin para komunikatornya. Karenanya, komunikasi harus dibangun dalam rangka optimasi *value,* yaitu *taqwa*.

Di sini, *taqwa* menjadi *passing grade* tertinggi dalam kualifikasi mutu manusia di hadapan Allah Swt. Di sini, nilai terkonstruk bukan semata untuk pemenuhan kepuasan seseorang semata, namun bagaimana nilai tersebut dapat bemakna spiritual atau bernilai ibadah.

Oleh karena itu, apapun yang baik yang terucap dari lisan seseorang dalam kitab *shahīh Bukhārī* (vol: 5, hal: 2241) disamakan oleh Nabi saw dengan sedekah, yaitu sebuah ibadah yang membahagiakan bagi pihak-pihak yang melakukan ataupun menerimanya. Perhatikan haditsnya berikut ini, "*Dan Abu Hurairah berkata dari Nabi Saw: Kata-kata yang baik itu adalah sedekah* (HR. Muttafaq alaih)."Makna sedekah ini lebih dari sekedar makna fisikal atau material.

Namun, sedekah bisa diartikan lebih strategis sebagai *positive induction* dalam jiwa seseorang, sehingga orang yang bersedekah dengan kata-kata yang baik, akan mendapat apresiasi yang baik pula. Sementara orang yang mendapat sedekah berupa kata-kata baik, akan berimplikasi positif dalam membangun psikologinya ke depan.

Dalam firman lainnya di QS. An-Nahl: 125, Allah berpesan agar manusia dapat berkomunikasi dengan cara-cara yang penuh hikmah. Hikmah ini dapat disertai dengan cara-cara yang baik (*ma'ruf*) sebagai mana disebut oleh kitab*Al-Jami Bayna al-*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Shahihaini al-Bukhari wa Muslim, (vol: 1, hal: 159) bahwa Nabi saw bersbada: *Janganlah kamu remehkan suatu hal dari kebaikan (makruf) meskipun itu hanya seperti berjumpa temanmu dengan pandangan lepas* (HR. Muslim dan Bukhari).

Yang dimaksud dengan pandangan "lepas" dalam hadits dari Abu Dzar di atas adalah wajah *confort,* dalam arti nyaman dipandang atau dalam bahasa Jawa dikenal dengan istilah *sumringah*.Konfigurasi komunikasi verbal dan nonverbal yang demikian hanya terjadi bagi mereka yang telah mampu menempatkan diri dan bersandar pada akhlaqul karimah. Sebab, mukmin paling sempurna imannya adalah mereka yang terbaik akhlaknya, dan sebaik-baik dari mereka adalah yang paling baik bagi komunitasnya (HR. al-Tirmidzi).

Adapun mutu yang dikembangkan Perguruan tinggi Islam terkait juga tak sekedar pemenuhan administrasi badan sertifikasi. Kendati awalnya demikian, namun selanjutnya IS sangat menekankan nilai-nilai mutu dalam bingkai keagamaan (*Islamic framing*). Apa yang disebut baik tidak lagi sekedar baik menurut diri sendiri, tetapi baik menurut para pengguna, baik menurut orang lain, dan baik menurut Allah swt. Baik yang seperti ini semakna dengan sebutan-sebutan dalam al-Quran dengandengan kata *ihsan* dan *khiyar* atau *khayr*.

Di samping itu, al-Quran juga menyebut karya bermutu dengan *amal shalih.*Allah Swt menegaskan, jika kesalihan karya atau budaya dijadikan sabagai orientasi hidup, maka Dia akan memberikan kesuksesan berupa kehidupan yang baik, lebih baik dari apa yang orang itu sendiri lakukan (Al-Nahl: 97). Karya bermutu dalam ayat di atas ternyata disebutkan sebagai kesalihan karena karya dalam bentuk apapun harus disertai keimanan.

Oleh karena itu, kesuksesan yang ditargetkan bukan semata berorientasi pada *financial return*(keuntungan materi), tetapi lebih pada hadirnya nilai-nilai (*values*) dari sebuah karya atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

budaya (*value memes*) itu sendiri. Dengan demikian, maka asumsi bahwa budaya mutu bukanlah sebuah hal yang bersifat *inherited* (diwariskan), namun lebih bersifat *learned* (dapat dipelajari) dan diusahakan secara lahir dan batin, atau paradigma Hofstede (Nakata, 2009: 3-18), kepemimpinan Perguruan tinggi Islam terkait itu telah berusaha melakukan apa dia sebut dengan *collective programming,* bagaimana suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengikat pikiran anggotanya sehingga berbeda dengan yang lain.

Pengertian Hofstede mengenai budaya adalah itu juga sebagai *mental programming*. Oleh karena kajian budaya lebih ditekankan pada persoalan *mental programming,* maka teori *neuro linguistic programming* (NLP) menjadi paralel dengan konsep budaya Hofstede, sebab kajian NLP juga terkait dengan *mental programming,* hanya saja lebih terkonsentrasi pada tataran perilaku komunikatifnya.

Kaitan antara *value* dan *practice* sendiri digambarkan oleh Hofstede berhubungan dengan bagaimana wujud (*manifest*) budaya yang terdiri dalam beberpa lapisan, dari yang paling luar ke yang paling dalam, yaitu symbol, kepahlawanan, ritual dan nilai sebagai inti (Hofstede, dalam Mark Dodsworth, 2007).

Dengan paradigma Hofstede ini, dapat dinilai bahwa budaya mutu Perguruan tinggi Islam terkait terstruktur sebagai berikut.Pertama, simbol budaya, yaitubagian paling luar. Bagian ini paling terlihatkarena seperti kulit dari budayaitu sendiri.Simbol budaya merupakan objek, kata-kata dan gerak tubuhyang mengartikan makna suatu hal tertentu dan disepakatioleh mereka sebagai budayanya.

Di antara contohnya adalah jargon perguruan tinggi Islam terkait sebagai kampus tanpa pesaing, paradigma ilmu, bangunan yang besar dan kokoh, sertifiasi mutu dalam negeri dan luar negeri, kegiatan keagamaan seperti shalat berjamaah dan mengaji

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersama, dan seterusnya. Kedua, budaya pahlawanan, yaitu sosokorang-orang baik telah meninggal ataupun masih hidup, sosok nyata ataupun imajiner dengan berbagai karakteristik dan peran yang sangat dihormati dalam budaya tersebut.

Sebagai contoh, jika disebut tokoh Abu nuwas, Superman, Aladin, Cinderela dan lain-lain, maka masing-masing tokoh mencerminkan bagaimana karakteristik budaya yang melatar belakanginya. Dalam konteks Perguruan tinggi Islam terkait, sosok budaya pahlawan ini justru diperankan langsung oleh rektor dengan kepemimpinannya.

Ketiga, budaya ritual, yaitu kegiatan atau praktek-praktek yang dilakukan oleh anggota suatu budayayang dianggap penting secara sosial. Contohnya, ritual bersalaman dangan seyum sapa yang ramah, sapaan "Pak+nama diri" pada setiap invidiu kampus Perguruan tinggi Islam terkait, bukan sapaan profesinya, seperti pak sopir, pak satpam, dan lain-lain.

Keempat, budaya nilai (*value culture*), merupakan lapisan atau bagian paling dalam dari sebuah budaya, sehingga tidak sepertilapisanbudaya sebelumnya, budaya nilaitidak terlihat secara langsung.

Hofstede mengurai contoh budaya nilai ini dalam dua sisi berlawanan sebagai berikut. Indikasi berlawanan di sini ditulis dengan simbol "v", yang merupakan akronim dari *versus.*Di antara contoh yang dia sampaikan adalah *evil* v *good*, *dirty* v *clean*, *ugly* v *beautiful*, *unnatural* v *natural*, *abnormal* v *normal*, *paradoxical* v *logical*, *irrational* v *rational*.Sebagai bandingan, peneliti juga dapat mengaktegorikan budaya yang dikembangan perguruan tinggi Islam dalam paradigmatiga tingkatan budaya (Schein, 2004: 25-37).

Tingkatan pertama adalah *artifacts, yaitu* wujud nyata organisasi yang terlihat, baik meliputi struktur ataupun proses organisasi. Tingkatan kedua adalah *epoused values and beliefs*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(nilai-nilai dan keyakinan) meliputi bagaimana strategi dan tujuan organisasi. Adapun tingkatan ketiga adalah *underlying assumption* (asumsi mendasar) yang merupakan pandangan terhadap masalah yang paling fundamen yang mencakup masalah pemikiran bawah sadar, perasaaan, keyakinan, dan pandangan.

Selanjutnya, analisis budaya perguruan tinggi Islam terkait dapat dlihat dalam perspektif teori "jabulani" Kertajaya. Dia mengasumsikan bahwa dalam organisasi terdapat dua driver utama, yaitu *marketing* dan *finance.* Adapun *marketing* berposisi sebagai *top-line driver,* yang berfungsi sebagai pemberi masukan strategi dan taktik yang akan dijalankan serta nilai yang akan diciptakan bagi para pengguna seperti mahasiswa Perguruan tinggi Islam terkait dan masyarakat.

Sedangkan *finance* berada di posisi *bottom-line driver* yang bertugas memastikan apakah semua yang dilakukan *marketing* itu telah dibiayai secara tepat, dan asset bisa diberdayakan secara produktif untuk menciptakan nilai yang optimal bagi para pemegang saham. Kedua driver tersebut harus saling menunjang dan tidak boleh saling bersaing apalagi saling jegal.

Di samping dua driver tersebut, organisasi harus didukung oleh dua enabler utama, yaitu *technology* dan *talent.*Keduanya diibaratkan otak sebelah kiri dan otak sebelah kanan. Penguasaan teknologi informatika dan komunikasi serta segala teknologi lain yang terkait dengan industry merupakan *left-brain enabler* organisasi. Sementara kecerdasan dan bakat (talenta) sumber daya manusia yang benar-benar menjadi *human capital* merupakan *right-brain enabler* organisasi.

Keduanya juga harus berjalan seimbang. Penyediaan teknologi canggih dan peralatan sejenisnya tanpa disertai dengan talenta SDM yang mampu memaksimalkannya hanya akan menjadi penyebab pemborosan. Sebaliknya, ketersediaan telanta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi yang hebat hanya akan menjadi sia-sia tanpa didukung dengan teknologi yang memadai.

Kendati organisasi telah memiliki dua *driver* utama hebat dan dua *enabler* utama yang dahsyat, semuanya akan menjadi sia-sia jika dalam sebuah organisasi memiliki *central executor* yang lemah. Jangankan organisasi bisa survive, alih-alih organisasi malah kolaps dengan segala potensi yang tak terpakai.

Oleh karena itu, *central executor* juga harus kuat, terutama dalam menjalankan *operation* atau *production.*Sebab, di dalam keduanya terjadi *value creation* secara nyata, dan hanya dengan *operational excellence* yang berlangsung secara optimal, semua internal ataupun eksternal organisasi akan puas. Posisi *central ecsecutor* inilah yang diperankan oleh kepemiminan rektor yang kuat.

Di sinilah, apa yang disebut Kartajaya, (2010: 56) bahwa indikator utama mutu organisasi akan tercipta, tidak hanya bagi pelanggan, tetapi juga orang-orang menjalankan organisasi itu sendiri Gambaran ini, dalam pandangan peneliti sesungguhnya mengarah pada apa yang diistilahkan oleh Dahlgaard dengan budaya total organisasi. (Jens J.Dahlgaard et al., 2007: 245), dan dalam *Total Quality Management* (TQM).

Kartajaya (Jawa Pos, 07/04/2010) juga mendefinisikan *culture* dengan membaginya menjadi dua, yaitu sebagai (1) *shared values* dan (2) *common behavior.* Adapun *shared values* adalah nilai-nilai yang ada di dalam pikiran sebagian besar karyawan Perguruan tinggi Islam terkait, sedangkan *common behavior* adalah perilaku mereka yang keluar dan tertangkap.

C. *Value Memes:* Membedah DNA Mutu Perguruan Tinggi Islam

Selanjutnya, peneliti ingin membahas lebih dalam mengenai nilai sebagai representasi budaya mutu Perguruan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tinggi Islam terkait. Berangkat dari pendapat (Rhenald Kasali, 2007: 118) bahwa perubahan budaya itu mencerminkan keadaan *Change DNA*, maka paparan ini merupakan paparan inti sekaligus puncak dari analisis konsep budaya mutu di kampus dengan symbol 'pohon ilmu' tersebut.

Untuk menyebut DNA nilai seperti yang diungkap Kasali, peneliti lebih memilih istilah *value memes*, atau dalam beberapa artikel ditulis dengan vMEMEs dalam teori *Spiral Dynamics* yang ditetapkan status *trade mark* (™) oleh National Value Center, Inc.ini (Don Beck dan Chris Cowan, 1996: 3). Teori ini mengacu pada teori psikologi Clare W. Graves .

Adapun vMEMEs merefleksikan sebuah pandangan diri manusia terhadap dunia, merupakan sebuah inti sistem nilai (*a value system*), prinsip berorganisasi, dan cara berpikir atau *a mode of adjustment*. Karenanya, Beck dan Cowan (1996: 4) menyebutkan sebagai representasi dari lima hal sebagai berikut.

Pertama, vMEMEs adalah *a core intelligence* yang membentuk sistem dan mengarahkan perilaku manusia. Kedua, ia berdampak pada semua pilihan hidup sebagai sebuah bingkai pengambilan keputusan. Ketiga, setiap vMEMEs dapat mengekspresikan sejauhmana sehat tidak sebuah mutu. Keempat, vMEMEs merupakan struktur berpikir, sebagai seperangkat ide, nilai atau sebab. Kelima, ia dapat mencerahkan kondisi kehidupan baik menyangkut periode sejarah, tempat geografis, masalah eksistensi dan perubahan iklim sosial. vMEMEsterdiri dari isinya (*content*), gagasan (*idea*), ataupun nilai-nilai yang menjadi sumber nilai (*value*) dalam menjawab pertanyaan 'apa' (*what*) dalam yang dilakukan oleh manusia. (Bahaudin, 2007: 59).

Sebuah vMEME berfungsi sebagai *neural path-way* dalam otak manusia yang akan mengendalikan pola perilaku tertentu sebagai respon terhadap stimulus yang diterimanya. Respon

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut berlangsung dengan sendirinya karena digerakkan oleh system *limbic* atau *subconscious mind.*Teori *spiral dynamic* menguraikan bagaimana vMEMEs beraksi dalam tiga level berbeda meskipun tetap terkait antara satu dengan lainnya (Beck and Cowan, 1996: 33), yaitu (1) *individual, organizations,* dan *societies.*

Karenanya, teori *spiral dynamics* sama sekali tidak berarti sebagai model mengenai tipologi individu manusia, tetapi lebih spesifik untuk memahami dan mengelola sesuatu yang paling dalam dari kecerdasan yang dimiliki oleh manusia (*core intelligences*) dalam berorganisasi dan juga bermasyarakat. Istilah *core intelligences* inilah yang disebut oleh psikolog Graves sebagai *value system.*

Namun, *value system* di sini berbeda dengan pengertian mengenai *values* atau nilai-nilai sebagai *guiding principle* dalam menentukan standar baik buruk, benar salah, halal haram, boleh tidak boleh, dalam sebuah kehidupan masyarakat atau *operating beliefs* dalam konteks budaya organisasi.

Di sinilah kekurangan teori *value system* Grave ini. Berbeda dengan implementasi manajemen yang mempertimbangkan *shari'ah values* atau yang sering diistilahkan dengan *ahkamul khamsah.* Sistem ini telah mengatur mana yang wajib, haram, sunnah, makruh dan mubah. Dengan demikian, kecerdasan yang dimiliki oleh manusia dalam mengembangkan diri dan gaya hidup masing-masing melalui organisasinya akan lebih terarah karena ada rambu-rambu yang mengendalikannya.

Sayangnya, peneliti masih melihat bahwa para pelaku budaya mutu di lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait lebih banyak terjebak pada pola sistem apa yang harus dilakukan (wajib dan sunnah) dan apa yang harus tidak dilakukan (haram dan makruh). Sementara pada domain mubah belum banyak diekplorasi. Sebagai contoh praktik budaya mutu dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perguruan tinggi Islam terkait dapat dianalisi secara matriks berikut ini.

Tabel 5. Framing *Ahkamul Khamsah* dalam Budaya Mutu Perguruan tinggi Islam terkait

Aspek	Wajib	Sunnah	Mubah	Makruh	Haram
Bahasa	Konstruktif	Motivasi	Sugestif	Gurauan	Destruktif
Gaya	Tausiah	Permisif	Partisipatif	Otoritatif	Amarah
Laga	Menuju	Mendorong	Bersama	Menarik	Menghindar
Kepribadian	Terpaksa	Pamrih	Sukarela	Pamrih	Terpaksa
Jati diri	Pejuang	Penolong	Petualang	Pencemas	Psikopat

Dalam tabel di atas, peneliti berupaya mencoba menafsir berbagai fenomena *values system* yang mengemuka dalam berbagai simbol dan atribusi budaya mutu. Aspek *ahkamul khamsah* yang *mubah* justru belum terlihat dari berbagai diksi yang telah diungkap sebelumnya. Secara khusus dalam tataran jati diri, maka diskursus komunikasi budaya mutu di Perguruan tinggi Islam terkait masih menampakkan implikatur-implikatur pragmatis yang masih terpaksa dan pamrih.

Untuk itu, diperlukan rekayasa budaya dengan meningkatkan jati diri yang sukarela melalui bahasa yang sugestif, gaya yang partisipatif, laga yang mengedepankan kebersamaan, pribadi yang mukhlis/sukarela dan jati diri yang petualang. Hal inilah yang perlu ditangkap dan dimapankan oleh kepemimpinan perguruan tinggi Islam berikutnya, karena rekayasa budaya mutu tidaklah mudah sebab biasanya membutuhkan waktu yang panjang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebab, beberapa ungkapan seperti keengganan civitas perguruan tinggi Islam terkait berjamaah jika rektor tidak ada di tempat membuktikan bahwa antara bahasa, gaya dan laga yang tampak mengemuka belum membentuk dan menjelma sebagai jati diri sehingga mudah luntur, merasa terpaksa atau melakukannya hanya karena pamrih.

Sementara itu, Beck dan Cowan (1996: 41) mengurai delapan jenjang dinamika berbentuk spiral dari inti atau 'DNA' vMEMEs dalam sistem warna (*the color system*).Beck dan Cowan (1996: 45-47) memberikan rincian atas kedelapan 'DNA' dari vMEMEs dalam dua lapis (*tier*), lapis pertama merupakan merupakan subsistensi vMEMEs yang terdiri dari warna kuning tanah, ungu, merah, biru, orange, dan hijau. Sedangkan lapis kedua adalah menjadi vMEMEs yang terjadi dari warna kuning, dan pirus.

Dalam analisis aktifitas budaya yang terjadi dalam lingkungan Perguruan tinggi Islam terkait, peneliti cenderung memaknai bahwa vMEMEs sudah mencapai melewati seluruh lapisan pertama dari vMEMEs, yaitu kuning tanah, ungu, merah, biru, orange, dan hijau. Bahkan dari indikator komunikatifnya, dapat dikatakan bahwa Perguruan tinggi Islam terkait telah mencapai level tinggi yakni warna kuning dan pirus berada pada lapis kedua, dengan tema *dasar* yaituhidup dengan penuh tanggungjawab sebagaimana apa adanya dan belajar untuk menjadi apa yang diinginkan.

Adapun dalam keyakinan yang tersirat dari komunikasi verbal dan berbagai aktifitas budaya di atas, maka Perguruan tinggi Islam terkait telah menata diri dengan kecemerlangan eksistensi dinilai lebih dari kepemilikan materi serta perbedaan pandangan dari semua civitas Perguruan tinggi Islam terkait dapat diintegrasikan dalam konsidi saling ketergantungan secara alami (*natural flows*).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kondisi ini sesuai dengan konsep dan teori dari tokoh-tokoh seperti Deming, theory Chaos, teori teknologi kepatutan, dan lain lain.Sedangkan level warna pirus (*turquoise*), adalah vMEME yang holistik, yakni mengintegrasikan keutuhan eksistensi melalui pikiran dan spiritual seperti dapat banyak dijumpai dalam teori David Bohn, Metaman Gregory Stock, ide-ide Gandhi mengenai harmoni pluralistik, dan lain-lain.Sebenarnya, selain ke delapan fase dinamika spiral "DNA' vMEME di atas, diyakini masih ada lagi yang kesembilan, yaitu warna Karang (*coral*).

Hanya saja Beck dan Cowan (1996: 47) masih menganggapnya belum jelas (*still unclear*). Jenjang spiral tertinggi ini belum dapat diketahui bagaimana perubahan lingkungan kehidupan yang akan terjadi. Dari analisis ini, maka peneliti simpulkan bahwa *values* tidak cukup hanya dengan diucapkan, ditulis, digantung dan diseminarkan, namun ia harus tercermin dalam sikap dan perilaku internal organisasi.

Peneliti justru melihat *values taxonomy* yang ditawarkan oleh Sanusi (2014) sebagai *framing* nilai budaya kehidupan yang lebih sederhana namun lebih komprehensif untuk menganalisis sisi yang belum terjawab dari hipotesis "DNA' vMEME Graves pada level kesembilan, yang disimbolkan dengan warna Karang (*coral*), di mana Beck dan Cowan (1996: 47) masih menganggapnya belum jelas (*still unclear*).

Sanusi menawarkan taksonomi nilai kehidupan dalam konsep *six values*, yaitu nilai teologi, nilai logik, nilai etik, nilai fisiologi, nilai estetika, dan nilai teleologi. Yang berbeda dengan apa yang ditawarkan oleh Beck dan Cowan yang mensyaratkan levelisasi nilai sehingga tak mampu menjawab dan mendeskripsikan nilai kesembilan, maka apa yang ditawarkan oleh Sanusi disebutkan bahwa dalam prakteknya nilai-nilai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut dijalankan manusia terkadang keseluruhannya secara bersamaan.

Terkadang pengambilan sebagian nilai, atau mengambil beberapa nilai untuk dipertentangkan justru terjadi hanya demi untuk mencari dalih mana nilai yang diprioritaskan demi menunjang kepentingan dan semangat egosentrismenya saja (bejatikoran.com). Di sini, nilai tumbuh berkembang sangat dinamis beserta kompleksitasnya.

Atas paparan mengenai konsep budaya mutu dari berbagai pakar di atas, maka peneliti akhirnya sampai pada kesimpulan bahwa teori-teori barat tentang konsep nilai ternyata belum mampu menjawab bagaimana konsep budaya mutu seperti yang diperankan oleh IS dalam komunikasi kepemimpinanya di Perguruan tinggi Islam terkait.

Peneliti sepakat dengan Beck dan Cowan, Jens J.Dahlgaard, dan Schein tentang kategorisasi *values* sebagai representasi budaya, namun tidak sepaham dengan mereka dalam tataran praktisnya, karena fenomena budaya yang terdapat dalam konteks pengembangan mutu Perguruan tinggi Islam terkait justru tidak demikian. Nilai-nilai yang ada dapat diaktualisasikan sebagian atau secara bersamaan, yaitu seperti konsep yang ditawarkan oleh Sanusi.

D. Implikasi dan Rekomendasi

Seharusnya, aktivitas budaya mutu didesain dan diarahkan dalam panduan yang terstruktur dan jelas mulai dari resntra perguruan tinggi, rentra fakultas dan roadmap pengembangan mutu akademik masing-masing prodi dalam sebuah tahapan yang terukur. Selain itu, kegiatan-kegiatan pendukung budaya mutu yang diprogramkan oleh perguruan tinggi seyogyanya tidak sekedar simbolik, namun juga harus mampu sampai atribusi positif sosok pim **BAB VIII**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pinan dan lembaga perguruantingginya, disempurnakan sampai tercapainya segmen nilai yang mengantarkan kepada sebuah kesadaran kolektif, siapa jati diri dan apa peran dan manfaat yang dapat diberikan bagi lembaga.

Terkait hambatan dan solusi yang telah dicontohkan sebelumnya dari perguruan tinggi Islam terkait, maka dapat direkomendasikan kepada setiap pemangku kebijakan untuk meningkatkan peran dan fungsi komunikasi internal baik secara vertikal maupun komunikasi horizontal. Secara formal, hambatan dapat diselesaikan dengan mengoptimalkan RTM (rapat tinjauan manajemen), karena ada indikasi bahwat emuan-temuan yang menjadi masalah dan hambatan hanya menjadi wacana dan kurang jelas tindak lanjutnya. Harus ada solusi yang diputuskan secara partisapatif, bukan sekedar kemauan dan kepentingan kelompok atau perorangan.

Secara makro, jika peran rektor di sini disimpulkan telah berhasil mengembangkan budaya mutu, maka yang belum terlihat adalah upaya-upaya bagaimana budaya mutu itu diarahkan (*future pacing*) penciptaan kepimimpinan mutu. Peningkatan kapasitas rector harusnya dapat diapresiasi dengan meberikannya *award* menurut beberapa kategori yang berorientasi budaya mutu. Hal ini lebih baik dari pada mengambil kebijakan yang bersifat *punishment* seperti kasus mismanajemen salah satu rector perguruan tinggi Islam negeri yang berakhir dengan pencopotannya. Pengembangan nilai-nilai mutu (*value memes*) perguruan tinggi hendaknya dapat diinstrumentasikan oleh Diktis melalui edaran- edaran kebijakan yang mengikat pada pengembangan budaya mutu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Al-Aqqad, Abbas Mahmud. (1973). *Al-Insan fi Al-Qur'an al-Karim*, Kairo: Dar al-Islam.

Adizes, Ischak. (1988). *Corporate Life: How and Corporation Grow and Die and What to Do About it*, New Jersey, Prentice Hall.

Ariani, D.Wahyu. (2003). *Manajemen Mutu: Pendekatan Sisi Kualitatif,* Jakarta: Ghalia.

Alawana, Ma'zuz Jabir. (2004). *Madâ Tathbîq Mabâdi' Idârat al-Jawdah al-Syâmilah fi al-Jâmi'ah al-'Arabiyah al-Amirika,* Makalah disampaikan dalam Konferensi Pendidikan Palestina di Universitas Al-Qudsi Al-Maftuhah.

Barnes, Cathy and Tom Childs, Brian Henson and Stephen Lillford. (2008). "Kansei engineering toolkit for thepackaging industry," in *The TQM Journal: The International Review of Organizational Improvement*, (Guest Editor: Professor Jens J. Dahlgaard), Volume 20, Number 4, 2008, Emerald Group Publishing Limited.

Bahaudin, Taufik. (2007). *BrainwareLeadrship Mastery: Kepemimpinan Abad OtakdanMileniumPikiran*. Jakarta, ElexKomputindo.

Beck, Down Edward and Christpoer C. Cowan, (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell Publishing Ltd.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Carey, Jame W. (2009). *Communication as Culture: Essays on Media and Society*, Revised Edition,New York and London: Routledge.

Covey, Stephen R. (1997). *Principle Centered Leadership*, Alih bahasa: Julius Sanjaya & Lyon Sapotra, Jakarta: Binarupa Aksara.

Crosby, Philip. (1979). *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, New York, McGraw-Hill Publisher.

Dodsworth, Mark, Et.al. (2007). "Organizational Climate Metrics As A Leading She Performance Indicator And An Aid To Relative Risk Ranking Within Industry". In Process Safety and Environmental Protection. Trans ICHemE, Vol 85 (B1) 59-69. Part B, or see at: http://homepages.nildram.co.uk/~dodsy/Chapter %202.htm.

Dahlgaard, J.J., Khanji, G.K., & Kristensen, K. (2007). Fundamentals of Total Quality Management. https://tales.as/fundamentals-of-total-quality-management_jens-j-dahlgaard_9780203930021.

Dale, Barrie G. (2003). *Managing Quality*,(Fourth Edition) Blackwell Publishing Ltd.

Dimbleby, Richard and Graeme Burton, (2007).*More Than Words: An Introduction to Communication.*Fourth Edition. New York: Routledge

Faulkner, Charles. (2001). *Creating Irresistible Influence with NLP(Neuro-Linguistik Programming)*. Nightingale Conant Publishers.

Farooqui, Rizwan U. and Syed M. Ahmed. (2009). *Assessment of Deming's Philosophy for Implementing Total Quality Management in U.S. Construction*, paper disajikan pada Seventh Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI) dengan tema

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice", June 2-5, 2009, San Cristóbal, Venezuela

Gamble, Teri Kwal. (2008). *Communication Work.* New York: The McGaw-Hill Companies, Inc.

Garvin, David A. (1987). "Competing on the Eight Dimensions of Quality," in *Harvard Bussiness Publishing Education*, https://hbsp.harvard.edu/product/87603-PDF-ENG.

Green, Michael.(1993). *"*Vox Populi",in *Cultural Studies*,by: Larry GrossbergJanice Radway (Ed.), Volume 7, Number 3, October,London, Routledge.

Gibson, L., and John M. Ivancevich and James H. Donneoily, (1996). *Organisasi: Perilaku, Srtuktur, Proses,* Agus Dharma (Ed), Jakarta: Erlangga.

Gordon, Brett A., (2003). *Leadership in Schools through Empowerment: A 21st Century Model*, Miami, Florida International University Press.

Graves, Clare W. (1974). "Human Nature Prepares for a Momentous Leap", *The Futurist*, April Edward Cornish (Ed.), World Future Society.

Hatch, J. Amos. (2012). *Doing Qualitative Research in Education Settings.* New York USA: State University of New York Press, Albany.

Harvey, Lee and Bjorn Stensaker. (2007).*Quality culture: Understandings, boundaries and linkages*, Paper presented to the 29th EAIR FORUM, Innsbruck, Austria.

Harvey, L., & Green, D. (1993). *Defining Quality. Assessment and Evaluation in Higher Education,* 18, 9-34.

Juanita Heigham, J. & Croker, R.A.. (2009). *Qualitative Research in Applied Linguistics: A Practical Introduction,*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Springer.
https://link.springer.com/book/10.1057/9780230239517.

Juran, Joseph M. and A. Blanton Godfrey, (1979). *Juran's Quality Handbook 4th Edition*, Mc Graw Hill..

Juran, Joseph M. (1996). *Merancang Mutu: Ancangan Baru mewujudkan Mutu Ke dalam Barang dan Jasa*, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.

Kartajaya, Hermawan. (2010). Perjalanan Pemikiran Konsep Pemasaran Hermawan Kartajaya. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.

Kasali, Rhenald. (2007). Re-*code your change DNA: Membebaskan Belenggu-Belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan.* Gramedia Pustaka Utama.

Kim, Chan dan Renee Mouborgne, (2006). *Blue Ocean Strategy: Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi tak lagi relevan,* Jakarta, Serambi.

Kondalkar, V.G. (2007). Organizational behavior. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.

Liliwery, Alo. (2004). *Wacana Komunikasi Organisasi.* Bandung, Mandar Maju Press.

Madkour, Ibrahim, Aliran dan Teori Filsafat Islam, Terj. Yulian Wahyuni Asmin, (Jakarta: Bumi Aksara, 1979).

Mulyana, Deddy.(2004). Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.

Malaikah, Abdul Aziz Muhammad., (2007). *Mabâdi'u wa mahârâtu al-qiyâdati wa al-idârati*, Jeddah: Maktabah Al-Malik Fahd.

McNeiil, Robert. (2011). *Ten Reasons for Using The Drexler Sibbet Model*,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lihathttp://robertmcneil.com/journal/author/mcneilconsulting. Diunduh pada tanggal 17 April 2011.

Mehta, Sandeep. (2005). *Building a Quality Culture.* The PROJECT PERFECT White Paper Collection (diunduhdariwww.projectperfect.com.au pada 17 Pebruari 2011).

Michaelowa, K. (2001). Returns to Education in Low Income Countries : Evidence for Africa. https://www.semanticscholar.org/paper/Returns-to-Education-in-Low-Income-Countries-%3A-for-Michaelowa/34dd49aad2b707e6e1b97c128cb24f431ff35d0e.

Middleton, John. (2002). *Culture.* Oxford,United Kingdom: Capstone Publishing

Moleong, Lexy. (2002). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. remaja Rosdakarya.

Muslim, Abu al-Husain. (TT). *Shahîh Muslim.* 4 Jilid, 8 Juz, Cet.TT, Beirut: Dar a-Jayl dan Dar al-Āfâq al-Jadîdah.

Monks, FJ., Knoers, AMP., & Haditono, SR. (1989). *Psikologi Perkembangan. (Pengantar ... Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung, Sinar Baru.

Nasution, Harun. (1986). *Akal dan Wahyu dalam Islam*. Cet. II, Jakarta: UI Press.

Nakata, Cheryl. (2009).“Going Beyond Hofstede: Why We Need to and How”. In, *Beyond HofstedeCulture Frameworks for Global Marketing and Management.*By.CherylNakata (Ed.).New York: Macmillan Publishers Limited.

Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta.

Noronha, Carlos. (2002). *The Theory of Culture-Specific Total Quality Management*. Palgrave Publishers Ltd (formerly Macmillan Press Ltd).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pace, R.Wayne and Don F. Faules, (2002). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.* Editor: Deddy Mulyana, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pole, Christopher and Marlene Morrison. (2003). *Doing Qualitative Research in Educational Setting.* England: Open University Press.

Qardhawi, Yusuf. (1998).*Al-Qur'an Berbicara tentang Akal dan Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Gema Insani.

Rangkuti, Fredy. (2002). *Teknik Mengukur Dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Dan Analisis Kasus PLN-JP*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sanusi, Achmad. (1998). *Pendidikan Alternatif: Menyentuh Aras Dasar Persoalan Pendidikandan Kemasyarakatan.* Bandung: Kerjasama PPs IKIP Bandung dan Grafindo Media Pratama.

Sanusi, Achmad Mdan M. Sobry Sutikno (2009),*Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif*, Prospect Bandung.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBass Publisher.

……. (2004). *Organizational Culture and Leadership*.Third Edition.San Francisco, John Wiley & Sons, Inc..

Shaules, Joseph. (2007). *Deep Culture:The Hidden Chalanges of Global Living.* Canada: Multilingual Matters Ltd.

Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Rosdakarya.

Tylor, E.B. (1871), *Primitive Culture*, London. Lihat https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.42334.

Ting-Toomey, Stella. (1999). *Communication Across Culture.* New York: The Guilford Press.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Vokurka, Robert J. Gary L. Stading and Jason Brazeal. (2000). "A Comparative Analysis Of National And Regional Quality Awards". In *Quality Progress*, Published on August.

Walrave, Bob. and Victor A. Gilsing and Michiel F. de Jager. (2010). "Creating A Supportive Culture For Corporate Entrepreneurship: Balancing Creativity and Discipline for The Development of Radical Innovation by Interfirm Cooperation." in, *Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions: The Inl uence of Culture on Successful Cooperation*, by. Jan Ulijn, Geert Duysters and Elise Meijer (Ed). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

Williams, Andrew Paul (2004), *Media Narcissism And Self-Reflexive Reporting: Metacommunication in Televised News Broadcasts And Web Coverage of Operation Iraqi Freedom*, A Dissertation Presented to The Graduate School of The University Of Florida In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, University of Florida.

Wongso, Andrie. (2011). *Kisah Tiga Kaleng Coke.* http://www.andriewongso.com/awartikel-3866-AW_Corner-Kisah_3_Kaleng_Coke (diunduhtanggal 25 Pebruari 2011).

Woods, John A. (1996). *The Six Values of a Quality Culture*, CWL Publishing Enterprises,atau lihat http://my.execpc.com/~jwoods/6values.htm. Diunduh tanggal 30/10/2008.

Ziyad, Mas'ad Muhammad. (2007). *Idârat al-Jawdah al-Syâmilah fil- Muassasât al-Tarbiyah al-Ta'lîmiyah,* atau lihat http://www.diwanalarab.com/ spip.php ?article9024.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BIOGRAFI PENULIS

Muhammad Thohir, sering juga dipanggil dengan nama keluarga menjadi Thohir Munawar. Dia lahir di Sampang dari pasangan suami isteri H. Munawar dan Hj. Kiptiyah, namun menetap di Sidoarjo sampai lulus sarjana dan kini tinggal di Kediri. Dia memegang posisi sebagai pengajar tetap negeri di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel Surabaya sejak tahun 1998, dan juga pernah mengajar di beberapa kampus lain seperti STAI Panca Wahana Pasuruan, Universitas Islam Ibrahimy Situbondo, dan IAIN Kediri.

Dia seorang ahli di bidang manajemen pendidikan Islam, manajemen pembelajaran bahasa Arab untuk tujuan khusus, linguistik terapan, sains dan keagamaan, serta penulis buku dan artikel ilmiah bereputasi internasional dengan Scopus Author ID: 57216617184. Selama di UIN Sunan Ampel, dia pernah dipercaya menduduki jabatan, antara lain, Sekretaris Jurusan Pendidikan Bahasa Arab, Ketua Pusat Pendampingan dan Pengembangan Mutu Mahasiswa-Lembaga Penjaminan Mutu UIN Sunan Ampel, Ketua Gugus Kendali Mutu FTK, Ketua SMM ISO 9008:2015 Secretariat, serta Ketua Jurusan Pendidikan Islam yang membawahi dua Program Studi, Pendidikan Agama Islam dan Manajemen Pendidikan Islam.

Pendidikan formalnya dimulai di MI NU Nurul Ummah Sidoarjo, MTsN Sidoarjo, MAN Sidoarjo, dan melanjutkan ke jenjang Sarjana Agama di IAIN Sunan Ampel Surabaya (sebelum menjadi UIN). Untuk jenjang Pascasarjana, dia mengambil Magister Pendidikan di Universitas Negeri Surabaya dan Doktor Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Nusantara Bandung. Berbagai kegiatan international workshop dan shorcourse ilmiah yang telah diikuti, antara lain, Daurah Arabiyah di Ummul Qura University of Mecca KSA, Research Management di University of Melbourne, Doctoral Research Sandwich Program di Deakin University, Quality Management di University of Canberra, Modern Standard Arabic Teaching di Leipziq University of Germany, dan Asean University Network-Quality Assurance (AUN-QA) di Thailand.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN AMPEL

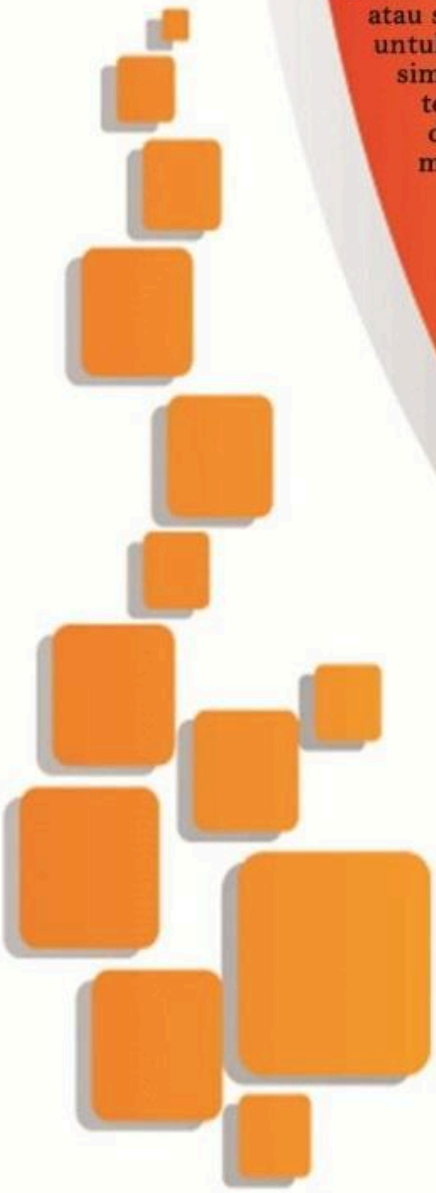
SURABAYA – INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN AMPEL
SURABAYA – INDONESIA

BUDAYA MUTU PENDIDIKAN ISLAM
Membangun Nilai-Nilai Luhur Manajemen dan Kepemimpinan

Persoalan pengembangan mutu perguruan tinggi Islam bukan sekedar susunan kalimat di atas kertas atau sertifikat. Juga, ia bukan sekedar manajemen untuk pemenuhan kriteria yang bersifat fisik dan simbolik. Tanpa mengesampingkan instrument tersebut, seyogyanya mutu pendidikan tinggi dapat dibangun berdasarkan nilai-nilai luhur manajemen kebijakan mutu dan implementasi mutu, mulai dari top management sampai di level yang paling bawah. Buku yang disarikan dari penelitian ini menawarkan sebuah sintesa tentang budaya mutu perguruan tinggi Islam, sekaligus menjawab pertanyaan bagaimana mutu harus diprospek sebagai ruh institusi perguruan tinggi, melalui identifikasi nilai sebagai DNAnya, sehingga menjadi identitas budaya baik secara personal maupun kolektif kelembagaan.

ISBN 978-623-6250-03-7



Kanzun BOOKS